

CX

CUSTOMER EXPERIENCE

KUNDUPPLEVELSE s.

- *den sammanlagda (positiva eller negativa) upplevelsen av alla interaktioner som en kund har med ett företag*

Alla företag levererar en kundupplevelse. Om den är positiv eller negativ är en annan sak.

De flesta tror att de jobbar med kunden i centrum. Och att de dessutom är bra på det. I en undersökning av [Bain & Company](#) tyckte 95 % av företagen som var med att de var kundfokuserade. 80 % tyckte till och med att de levererade en "superior experience" till sina kunder. Sedan frågade Bain & Company kunderna. Det fick företagen som slog sig för bröstet att stanna mitt i rörelsen.

Endast 8 % av företagen hade kunder som höll med om att de fick en överlägsen upplevelse.

En rejäl skillnad mellan tro och verklighet, alltså. Hur kan det vara så? Kanske för att "kunden i fokus" har blivit ett tomt mantra för många företag trots goda intentioner. Kanske för att företagen gissar eller tror att de vet vad kunderna vill, men har helt fel. Kanske för att företagen är vana vid att anses som bra, men har blivit ifrånsprungna av tekniken.

Men vi är på väg att vakna. [Marknadsförare börjar ranka kundernas nöjdhet som en viktigare mät punkt än omsättningsökning och antalet nya kunder.](#) Intresset för kunden, för kundupplevelsen, spirar.

Därför har vi gjort den här boken. I den hittar du bland annat experternas råd, begreppsförklaringar, statistik, framtidsspaningar och intervjuer med företag som arbetar med kunden i fokus. Vår ambition är att du som leder en organisation med framtidsdrömmar ska få en riktigt bra introduktion till att arbeta aktivt med att förbättra er kundupplevelse.

Varför?

För att det är det här som är framtiden. Bläddra vidare och låt oss fortsätta förklara varför.

Författare: Per Lundgren, Anna Tillas, Samuel Stenberg: Uppfatta
Anders Ekman, Stefan Krafft

Grafisk Form: Martin Lind, Maria Olsson

Första upplagan
2017

VAD ÄR KUNDUPPLEVELSEN?

MARKNADSFÖRINGENS NYA ROLL – ATT UTVECKLA OCH STÄRKA KUNDRELATIONER	9
CX – DIN GRUNDLÄGGANDE STRUKTUR INFÖR FRAMTIDEN	13
SKILLNADEN MELLAN KUNDNÖJDHET OCH KUNDUPPLEVELSE	16
LÅT DIG INTE LURAS AV KUND”UPPLEVELSEN”	19

WHAT IS IN IT FOR ME?

10 VINSTER MED BRA CX	25
DE EKONOMISKA ARGUMENTEN FÖR CX	26
KUNDUPPLEVELSEN SOM KONKURRENSFÖRDEL – SVENSKA FÖRETAG BERÄTTAR	28

HUR GÖR MAN DÅ?

UTMANAREN SKELLEFTEÅ KRAFT HAR BESTÄMT SIG FÖR ATT VARA BÄST – FÖR KUNDERNA	37
HUR TAR MAN REDA PÅ VAD KUNDEN VILL?	47
HUR VET DU ATT DITT CX-ARBETE FÅR EFFEKT?	52
AIRBNB LYCKAS MED CX UTAN ATT TRÄFFA KUNDEN	55

TA NÄSTA STEG

KUNDEN ÄR GRÄNSLÖS – ÄR NI?	65
GLÖM FRAMTIDENS AI – SUPERDATORERNA SOM REVOLUTIONERAR KUNDUPPLEVELSEN ÄR REDAN HÄR	70
SANNINGENS MINUT FÖR DIN KUNDUPPLEVELSE – BETALNINGSTILLFÄLLET	74
MÖT MANNEN SOM VILL BEFRIA OSS FRÅN DÅLIGA KUNDUPPLEVELSER	80
FRÅN TRANSAKTION TILL RELATION – DET HÄR ÄR BILLOGRAM	86

**VAD ÄR
KUND-
UPPLEVELSEN?**

MARKNADSFÖRINGENS NYA ROLL – ATT UTVECKLA OCH STÄRKA KUNDRELATIONER

Kundernas makt är starkare än någonsin i vårt sammankopplade samhälle där åsikter sprids blixtnabbt. Klassiska reklamformat tappar i effektivitet. Vad blir marknadsförarens nya roll? Jo, att arbeta för att kunden ska få den bästa möjliga upplevelsen.

Genom historien, så länge det gått att göra affärer, har kunden haft makten. Till sist väljer kunden vem den köper från och inte. Kunden har också haft makten att tala om för grannen att "Johansson, han vet minsann hur man skor en häst" eller att sprida skeptiska åsikter om Berglunds ägg från andra sidan ån. Snart visste hela byn vem man skulle handla med och inte.

Traditionell marknadsföring funkar inte längre

I dag är byn en hel värld. Makten som kunden alltid haft har stärkts mångfalt. En turist från Sydkorea kan för ett år sedan ha lämnat en negativ recension av en restaurang på Söder som gör att du till sist väljer den ett kvarter ned istället. I vårt sammankopplade samhälle sprider sig åsikter blixtnabbt, de har längre hållbarhet och kan potentiellt nå en enorm publik.

Med sociala medier och hela internet som informationskälla, alltid blott en skärmböring bort, minskar samtidigt vår tilltro till och tålamod för reklambudskap. När reklam-TV föddes fascinerades vi snarare av paraden kortfilmer under reklamavbrotten. I dag kollar vi in de bästa reklamfilmerna på Youtube och försöker annars mest ignorera reklamen. Vårt tålamod för reklam är nött till botten, något som understryks inte minst av hur Adblockers – som blockerar digitala annonser på nätet – stiger i popularitet i rasande fart.

I mars 2016 rapporterade [Digitaltrends](#) att 24,6 % av mobilanvändare har någon form av adblocker installerad. "Bara" en fjärdedel, men siffran var blott 2,4 % sex månader tidigare i samma grupp. Tillväxtkurvan pekar mot att så många som 80 % kan ha en adblocker i slutet av 2017.

Det bådär inte gott för den traditionella reklamen, och trenden lär inte vända. [Mellan 2014 och 2015 ökade webb-TV-tittandet med 60 %](#), tidningsläsandet flyttar också in på webben. Där försvarar vi oss mot reklamen, inte bara med adblockers utan också genom att betala oss bort från en del reklam: [2016 betalade 4 av 10 extra för streamingtjänster utan reklam](#). Rent generellt blir allt fler dessutom negativa till reklam.

I en värld där kunden har makten och klassiska reklamformat tappar i effektivitet – vad blir kvar för marknadsförare att göra? Svaret är att arbeta för att kunden ska få bästa möjliga upplevelse! De företag som lyckas ”mappa in sig” som en del i människors liv, något de inte vill vara utan är de som växer, det är dessa bolag som tar positioner ingen traditionell marknadsföringskampanj kan uppnå.

Eller, som marknadsföringsgurun Seth Godin uttryckte det när han [behandlade just ämnet adblockers på sin blogg](#):



“The best marketing isn’t advertising, it’s a well designed and remarkable product.”

Att jobba helt kundcentrerat – en succémodell för Slack

Eftersom kunden har makten, är det logiskt att även marknadsföringen skiftar fokus till att utgå från kundens bästa. Då åker såklart påträngande annonsering i sopkorgen ögonaböj.

Istället kan vi tala om en kundcentrerad marknadsföringsmodell. Just en sådan har helt anammats av mjukvaruföretaget [Slack](#), och deras “messaging app for teams”. Bolaget var det [snabbaste någonsin att uppnå en värdering på 2 miljarder dollar](#), så en hel marknadsföringsvärld betraktar dem undrande, med frågan på läpparna: Hur gör de?

Mer support, mindre sälj

“We do approach everything we do with this customer-focused mindset and base all our decisions on what will be the best experience for our prospects and customers,” förklarade Bill Macaitis, chief marketing officer på Slack, [i en intervju med Mashable](#).

Deras kundfokuserade mindset får vissa radikala följder. Exempelvis har de ungefär fyra gånger så många anställda för support som för sälj, och inget utpekat säljteam. Kundernas goda upplevelser ska istället sälja Slack till andra genom Word of Mouth (eller Keyboard).

Ekonomiskt är det ytterst klokt, visar studier. Här är några som belyser skillnaderna mellan att satsa på nya kunder jämfört att hålla de existerande nöjda:

- Att skaffa en ny kund kostar allt från 5–25 gånger mer än att behålla en existerande, beroende på bransch ([Harvard Business Review](#)).
- Sannolikheten att sälja till en existerande kund är 60–70 %, men till nya kunder är siffran 5–20 % ([Marketing Metrics](#)).
- Bland kunder som haft en minnesvärd köpupplevelse agerar 72 % för att kommunicera det positiva till andra ([Harris Institute](#)).

Så hur arbetar Slack egentligen med sin marknadsföring, om marknadsföring är att göra kunden nöjd?

Den nya marknadsföringschefen är datadriven

“I’m a strong believer that today’s CMO has to have a blend of both data-driven domain expertise as well as the ability to create captivating brand experiences”, säger Macaitis. Att vara marknadsföringschef handlar alltså, enligt Slacks filosofi, i dag inte så mycket om att planera kampanjer eller klubba igenom reklambudskap. Istället är det år 2016 i Macaitis ögon ett till stor del datadrivet yrke.

“You need to build out your marketing tech stack so that you have the optics to understand what is working and what is not,” säger han. Med **‘marketing tech stack’** syftar han på alla tjänster som finns att tillgå i dag för att sköta och mäta marknadsföringen. Han nämner också olika mätområden: brand metrics (t.ex. ‘aided/unaided recall’), funnel metrics (som besökare och leads) samt customer success metrics. Den sista kategorin är särskilt intressant i en kundcentrerad marknadsföringsmodell, eftersom måtten inte bara mäter din framgång utan också ger tillbaka idéer för hur dels marknadsföringen, dels produkten eller tjänsten i sig, kan utvecklas.

Slacks syn på att kundens upplevelse står i centrum gör också att marknadsföringen inte alls blir lika ensidigt koncentrerad på att driva kunderna till köp. Lika stor vikt, ja rent av större, måste sättas vid kundens upplevelse efter köp. Macaitis:

“Marketing teams need to understand their role is not simply to get customers to the front door, but rather to stay with them for their entire lifecycle.”

Innehåll – som är genuint och hjälpsamt för kunden – spelar en viktig roll i den livscykel. Och marknadsföringen, förklarar Macaitis, ska distribuera innehållet till kunden under livscykel. Med det synsättet handlar marknadsföring om distribution av rätt innehåll till rätt kunder, och plötsligt ser vi varför gränserna mellan marknadsföring, kommunikation och sälj känns så luddiga i dag.

Överinvestera i kundinteraktionerna – det är guld värt

I en tid då kundens nöjdhet är mer värd än någonsin, samtidigt som mer och mer information pockar på kundens uppmärksamhet, är varenda sekund du får spendera med kunden viktig.

Ändå har vi nog alla drabbats av till exempel den där telefonsupporten, som när du ringer in möter dig med en telefonsvarare: *“Det är många som ringer just nu, men vi har placerat ditt samtal i kön. Tack för att du väntar.”* Sen flikas det såklart in att “du har plats 47 i kön”.

illa? illa. tillbaka till Seth Godin:

“That’s the opposite of customer engagement,” säger han om telefonsupport-situationen i en [intervju med The Economist](#). *“This company spent a lot of time and money to set up a phone queuing system. Then when you talk to them, they don’t care enough to talk back, or if they do talk back, they put someone in your face who has been programmed to be a cog in a machine.”*

Trots att vi alla nickar med och verkligen känner hur sant det här är, beslutar ändå företag efter företag att jobba på det här viset, mest troligt i syfte att maximera vinster på kort sikt istället för att maximera kundens upplevelse.

Varför? När kunden gjort ansträngningen att rent av ringa till dig för att prata om din produkt, då har du ju ditt gyllene tillfälle, menar Godin. Det är tillfällena som dem som vi ska “överinvestera i”, enligt honom, där ska vi verkligen leverera.

“If we overinvest in that, or do what feels like overinvesting, we are far more likely to lead to the other sorts of interactions that we can’t buy, that we can’t control, but that we need desperately to happen.”

Att skapa förutsättningar för de där riktigt fina kundinteraktionerna att bara hända, är kanske marknadsförarens främsta uppgift i dag. Åtminstone tog den filosofin Slack från att vara ingenting till att vara värt över 2 miljarder dollar på mindre än 2 år. Bara det säger något om kunden. Om kundens makt. Och om kunden som resurs.

CX – DIN GRUNDLÄGGANDE STRUKTUR INFÖR FRAMTIDEN

Slack har blivit ett framgångsexempel som många hänvisar till, men faktum är att deras kundcentrerade tankestruktur har byggt blomstrande företag längre än vad man kan tro. Så varför pratar alla plötsligt om såna företag just nu? Som om det vore något nytt? Kanske för att kundens upplevelse har blivit den avgörande faktorn.

Bakom storhet finns struktur. Ta bra musik, som för ett otränat öra framstår som en ljuvlig helhet – något som känns så självklart att många ger sig på att försöka skapa samma storhet, fast utan att förstå byggklossarna bakom.

Den som inte förstår form, melodi, rytm och de grundläggande matematiska principerna som gömmer sig bakom stor musik kommer heller inte att skapa någonting som människor tycker är behagligt att lyssna på. För bakom storhet finns struktur. Men när man väl har strukturen – då kan det plötsligt börja hända saker.

En sådan grundläggande struktur som är nödvändig för företag som vill blomstra är CX, eller customer experience, eller kundupplevelse som vi kan kalla det på svenska.

Innan vi går vidare är det på sin plats med en definition av begreppet CX (eller kundupplevelse), från tjänstedesignern Daniel Ewermans bok Kundupplevelse: [Varför vissa organisationer lyckas – och andra inte:](#)

“Kundupplevelsen är helt enkelt resultatet av hur dina kunder uppfattar mötena med dig som leverantör eller organisation. En kundupplevelse är så mycket mer än bara ett vänligt bemötande eller att få hjälp så fort som möjligt. Upplevelsen byggs upp av skillnaden mellan kundens förväntningar och vad kunden upplever att du verkligen levererade.”

Kundupplevelsen byggs upp av alla interaktioner som kunden har med er. Interaktionerna kan till exempel vara:

- att få ett mejl från er
- att få en blankett
- att få en faktura
- att besöka er webb
- att höra någon från organisationen prata på en konferens
- att höra grannen säga vad han tycker om er
- att höra en reklam på radio
- att prata med kundservice
- att köpa något i er butik.

Många företag håller på att inse att CX är mer värt än marknadsföring. [I en undersökning från 2014 trodde 89 % av företagen att CX skulle bli det viktigaste konkurrensmedlet.](#) Fyra år tidigare var motsvarande siffra 36 %.

Apple, Virgin och Amazon – gott sällskap för dig som vill börja tänka CX

CX har blivit lite av ett modeord. Ännu en initialförkortning att lägga till i biblioteket bland UI:n, CEO:er, CRM:er och CSR:er. Men CX är så mycket mer än en kombination av bokstäver som skulle ge dig jackpott i Alfabet. Faktum är att CX är en grundläggande tankestruktur som skickliga företagare har förstått att bygga sina verksamheter på i årtionden.

Steve Jobs förklarade till exempel vikten av CX redan på den tiden när han hade ordentligt med hår på huvudet (närmare bestämt 1997, strax efter att han hade återvänt till Apple). Då för 20 år sedan, säger Jobs “One of the things that I’ve always found is that you’ve got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can’t start with the technology and try to figure out where you’re gonna sell it.”

Men Jobs är förstås inte ensam om att ha tänkt på CX långt innan det blev ett modeord. I en [intervju med Forbes](#) berättar Richard Branson, grundare av [Virgin Group](#), att anledningen till Virgin Atlantics framgång är servicen som de ger sina kunder.

“When we started Virgin Atlantic 30 years ago we had one 747, competing with airlines that had an average of 300 planes each. Every single one of those airlines have gone bankrupt, because they didn’t have customer service.”

Ytterligare en som tackar kundfokus för framgången är [Amazon](#)s grundare och VD Jeff Bezos, som har sagt så här:

“The first thing I know is that you need to obsess over customers. I can tell you that we have been doing this from the very beginning, and it’s the only reason that amazon.com exists today in any form. We’ve always put customers first. When given the choice of obsessing over competitors or obsessing over customers, we always obsess over customers.”

Den som bestämmer sig för att sätta CX i fokus är alltså i gott sällskap. Och som du nog förstod efter Ewermans definition av begreppet: det här är inget hokusfokus. CX är helt enkelt hur dina kunder uppfattar kontakten med dig. Under ytan är det här naturligtvis komplext eftersom uppfattningen byggs upp av kundens förväntningar. Om du flyger med ett lågprisbolag är du förmodligen nöjd om du kommer fram någorlunda i tid utan missöden, medan ett dyrare flygbolag kan göra dig besviken om kaffet tar slut, även om allt annat går precis som det ska. Det handlar alltså om förväntningar – vad man har lovat och hur man lyckas hålla det.

Här finns också en intressant paradox: nämligen att bra reklamkampanjer måste överdriva fördelarna med ett erbjudande, inte minst känslomässigt, för att nå fram. Problemet kan bli att företaget bakom erbjudandet sen får svårt att leva upp till de här förväntningarna. Resultatet blir naturligtvis dåliga kundupplevelser.

Låt oss återvända helt kort till musikliknelsen. Om CX vore ett element i musik, vore det takten. Musik utan takt är inte musik, utan ett experiment i otakt där slumpen ibland ger och ibland tar. Eftersom nyckeln till bra kundupplevelser är konsekvens (takt), kommer ett experiment i otakt förr eller senare att ta. Ta dina kunder och din konkurrenskraft. Med en stadig takt däremot kan du istället addera alla de där andra elementen och skapa en sammanhängande upplevelse som folk tycker om.

Amerikanska [Shake Shack](#) är ett av de företag som värnar om kundupplevelsen. Företaget började 2012 som ett enkelt korvstånd i en park på Manhattan, men nu är det ett globalt företag som ökade sin omsättning med 50 % förra året. På en branschkonferens för marknadsförare pratade Shake Shacks vice marknadsföringschef Edwin Bragg om företagets framgångshistoria, men inte om marknadsföring. I stället sade han något som kom att bli väldigt vältvittat:

"The bigger we get, the smaller we need to act."

Det är inte smarta annonser som har gjort Shake Shack stort. Det är viljan att bete sig som om man fortfarande är liten. Ett litet företag har tid att ta hand om sina kunder och ge dem en bra upplevelse. Det bevarar Shake Shack, trots att de har växt enormt sedan korvstånds-tiden.

Så varför pratar alla plötsligt om CX?

Om nu CX är takten, en grundbyggsten, varför pratar folk om det som om det vore något nytt just nu?

Vi tycker att det är viktigt att förstå vilka förutsättningar i omvärlden som har gjort ett arbetssätt, en filosofi eller en strategi populär – annars är risken stor att implementeringen blir halvhjärtad och utan någon långsiktig tanke. Här förklarar vi krafterna bakom CX-trenden som vi ser just nu.

CX är den nya marknadsföringen

CX kommer att ersätta vanlig marknadsföring. Det beror huvudsakligen på två saker:

Den första anledningen är att det har blivit svårare att nå ut med annonser till stora massor. Som vi [redan har pratat om](#) så gör vi allt mer på internet, men där använder vi adblockers och betalkonton för att undvika reklam.

Den andra anledningen är att [vi litar mer på varandra än på företag](#). Inte så konstigt kanske. Den som skriver en produktrecension på en hemsida eller tipsar dig på fikarasten har förmodligen inget att vinna på det. Från varandra kan vi få den osminkade sanningen, det vi hör från företagen är den tillsnyggade versionen. Nu när de flesta av oss har med vår smartphone vart vi än går kan vi enkelt ta reda på vad andra tycker, även om vi står i en folktom butiksgång.

Den digitala profeten Kevin Kelly tror till och med att företag kommer att behöva betala konsumenten för att se på deras reklam i framtiden. Så här säger han i en [intervju med The Guardian](#):

"In this world with bots and automation, technology basically makes things cheaper and cheaper – only a few things are becoming more expensive. One of those is access to human experiences, concert tickets, Broadway plays, babysitters, all these. The only scarcity that we have in this world is human attention. The disruption is going to come when we start to charge for our attention. Someone will have to pay me to watch their ad, to read their email."

Kanske kommer vi faktiskt hamna där snart. Den teknologiska utvecklingen kommer inte heller plötsligt börja gå baklänges, och just mänsklig uppmärksamhet blir kanske en dyrbar resurs.

Det finns ingen återvändo. Utvecklingen kommer att fortsätta röra sig framåt, precis som den alltid har gjort. Vi blir allt mer negativa till reklam och väljer gärna bort den, och vi litat mer på varandra än på reklam – en väldigt logisk slutsats är att satsa på något annat än reklam, något som gör att kunderna gärna vill rekommendera en vara eller tjänst.

Reklamen är på väg ut, CX är på väg in.

SKILLNADEN MELLAN KUNDNÖJDHET OCH KUNDUPPLEVELSE

Att en kund är nöjd med en interaktion betyder inte att du skapat en positiv kundupplevelse. För att skapa positiva kundupplevelser är kundnöjdhet en given parameter, men långt ifrån allt som krävs för att upplevelsen ska stå ut och lämna ett bestående intryck. Nyckeln? Att sluta utgå från sig själv.

Det finns ett gigantiskt problem med organisationer som utgår från sig själva, nämligen att de förr eller senare blir irrelevanta för sina kunder. Då är slutet aldrig långt borta. Men varför byter de inte bara perspektiv då och börjar utgå ifrån sina kunder?

Att byta perspektiv bara sådär är svårt. De flesta företag har sedan urminnes tider gjort allt de kan för att effektivisera sin affär, inte minst med ny teknik. Ju större företaget är, desto längre ifrån kundens behov och beteenden har också de personer som fattar besluten om hur företaget ska utvecklas kommit.

Men även för de som bestämmer sig för att jobba för kunderna är det lätt att misslyckas och lätt att förväxla kundupplevelsen med det som brukar kallas kundnöjdhet. För att illustrera det här ska du få följa med på Apparatuz AB:s resa från ett oskyldigt vägval till det bittra slutet.

Fas 1 – det oskyldiga vägvalet

Apparatuz AB är ett nystartat företag som säljer partyflottar. De har en webbshop, en närvaro på Facebook och en liten kundtjänstavdelning. Flottarna tillverkas av ett annat företag och levereras av ytterligare ett företag ut till kunderna.

Efter några tröga år beslutar sig ledningen för att Apparatuz måste jobba med kundnöjdheten om de ska ha en chans att överleva. De analyserar noggrant företagets olika kontaktytor mot kund och beslutar sig för att skjuta till medel till en bättre webbplats, anställa en person som sköter Facebook på heltid och plocka in ytterligare en person till kundtjänst. Dessutom sätter de upp mål för de olika kontaktytorna för att kunna utvärdera kundnöjdheten. Eftersom många kunder ringer in med frågor om fakturorna bestämmer de sig för att kundtjänst ska sänka svarstiderna på telefon från 40 till 20 sekunder. De studerar noga ramverket för NKI (Nöjd-Kund-Index) för att hitta relevanta mätetal.

Fas 2 – den förrädiska kvicksanden

Apparatuz sänker sina svarstider i kundtjänst och uppnår en rad andra interna mål för kundnöjdhet, men resultaten uteblir. De samlar till ett nytt ledningsmöte där de återigen lyfter frågan om hur de kan göra det bättre för sina kunder. Efter mötet går de igenom en period då de jobbar ännu hårdare med att förbättra sina befintliga kontaktytor och lägger dessutom till ytterligare en yta i form av Twitter med förhoppningen att de kan nå fler potentiella kunder där.

Eftersom Apparatuz har utgått ifrån sin egen situation, sina egna problem och sina egna mål har de missat en viktig detalj: verkligheten. Och i verkligheten blev inte kundernas upplevelse märkbart bättre av kortare svarstid i kundtjänst. Kunderna hade hellre önskat att mejla in sina frågor, men framförallt hade de önskat att fakturorna var tydligare så att de slapp höra av sig från första början. Hur Apparatuz har byggt upp sina kontaktytor har helt enkelt inte särskilt mycket med verkligheten att göra.

Apparatuz börjar sjunka allt djupare ner i den kvicksand som uppstår när en organisation sätter upp interna mål och styrtal som inte har någonting att göra med vad kunderna egentligen vill. Utan förståelse för sina kunders situation och hur deras beteende över tid förändras, blir ingenting som Apparatuz gör relevant på riktigt för kunden. Och därför lyckas de inte skapa positiva kundupplevelser. Med varje ny insats för att förbättra kundtjänst och använda sociala medier effektivare, blir Apparatuz allt mer oförmögna att se de egentliga problemen.

Fas 3 – det oundvikliga slutet

Apparatuz fortsätter jobba hårt där problemen blir synliga, oftast i kundtjänst. Där lägger de fortsatt mycket energi på att minska kostnader och öka effektiviteten. Företaget väljer återigen att se över sin webbplats, den måste fungera bättre och den måste konvertera fler kunder.

Webbyrån kontaktas igen. Modernare design och bättre navigering står högst på agendan. De inför ytterligare en rad nyckeltal som inte har någon koppling till kundernas önsksningar och börjar i allt större utsträckning ge kundtjänst och marknadsavdelningen skulden för problemen vilket gör att statusen på de här avdelningarna blir lägre och lägre.

Snart är både kunderna och personalen less. Medan världen förändras runt omkring Apparatuz sitter de fast i sin egen kvicksand, djupt investerade i kontaktytor som kunderna inte vill ha.

När en annan tillverkare av partyflottar kliver ut på marknaden dröjer det inte länge innan Apparatuz får ansöka om konkurs. Den nya tillverkaren hade lyssnat och snabbt förstått att folk egentligen inte vill köpa en partyflotte, utan snarare hyra en när det passar. Därför byggde de upp sin verksamhet kring det, utifrån kundernas behov och inte sina egna.

Så varför misslyckades Apparatuz med sin kundupplevelse?

Kundupplevelsen handlar om vad kunden vill

Hundupplevelsen

I ett hypotetiskt experiment får två grupper varsin bur med en hundvalp i tillsammans med instruktionen: få hunden att vifta på svansen.

Grupp A skrider till verket direkt med sedvanligt grupp-övermod, fast beslutna att lösa problemet. Någon säger att hon är van att prata med hundar, så gruppen bestämmer att hon ska försöka locka och prata med hunden. Någon annan har en scarf i ryggsäcken som han vill använda som filt så han sträcker in handen och försöker bädda ut den medan resten av gruppen går igenom sina fickor efter allt möjligt som kan tänkas intressera hunden. Men hur de än försöker sitter den kvar längst in i hörnet och tittar nervöst på allt som händer runtomkring den.

Grupp B väljer en annan väg. De öppnar buren, tar några steg tillbaka och ser vad hunden själv verkar vilja. Den sitter först avvaktande kvar i buren innan nyfikenheten tar över och den plötsligt springer ut ur buren. Väl ute går hunden runt en stund i rummet och nosar innan den med viftande svans kommer fram för att hälsa.

Den lilla men viktiga skillnaden mellan gruppernas sätt att lösa problemet finns i vilket perspektiv de väljer. Grupp A utgår ifrån de verktyg och invanda metoder de redan har, medan grupp B utgår ifrån sin nyfikenhet på hunden, på vad den vill. Experimentet kan tyckas banalt, men faktum är att det pågår varje dag hela tiden på alla företag och organisationer – med skillnaden att hunden är en kund.

Apparatuz misslyckades för att de försökte göra kunden nöjd utifrån sin egen situation. De kallade det kundnöjdhet men ingen kund blev egentligen särskilt nöjd. Många organisationer jobbar precis så här; de pratar om kundnöjdhet men utgår egentligen bara från sina egna befintliga kontaktytor med kunden, lite som att lägga sin energi på att göra hundens bur trevlig istället för att inse att den inte vill sitta inlåst, hur trevlig buren än är.

Eller för att ta ett annat exempel: Lite som Nokia gjorde som satsade hårt på knapptelefoner och ett OS som ingen kunde utveckla appar för.

Kundupplevelser handlar istället om att förstå vad kunden vill. På riktigt. Att förbättra och effektivisera sin verksamhet är i sig givetvis en positiv sak. Men bara om det görs utifrån kundens perspektiv. Därför måste en upplevelse mätas mot förväntan från kunden, inte vara en måttstock för hur väl den egna processen fungerar. De som klarar det undviker kvicksanden genom att hela tiden anpassa sig efter verkligheten. Istället för att sjunka ner och försvinna lyckas de med snabba fötter förflytta sig dit kunderna är (något som hela tiden förändras). Sammanfattningsvis lyckas de med att:

- lösa kundens problem, och inte bara sina egna
- se kunden som någon som lever ett liv och inte som någon som finns i en kanal
- koppla sina mål till den faktiska kundupplevelsen
- fokusera på problemens egentliga orsak, t.ex. den händelse som skapar ett ärende hos kundtjänst från första början.

Det är inte så illa.

LÅT DIG INTE LURAS AV KUND”UPPLEVELSEN”

Vad tänker du på när du hör ordet “upplevelse”? Om vi får gissa tror vi att du tänker, ungefär som de flesta, på något som smäller högt. Att köra rallybil, se norrsken för första gången, hoppa fallskärm eller få barn. Det är absolut inte det vi menar när vi pratar om kundupplevelsen.

“Upplevelse” låter storslaget. Därför tänker en del också på kundupplevelsen som något som måste vara just det. Så behöver det inte vara. Helst inte, faktiskt. Det är kanske ordet självt, “kundupplevelse”, som leder oss in på fel spår. Men en bra kundupplevelse behöver vara mindre “nu ska jag ge kunden en riktig upplevelse” och mer “nu ska jag tänka på hur kunden upplever det här”.

Kundupplevelsen är inte en upplevelse

Vi tycker att Markus Giesler (som har den imponerande meritlistan ekonom, professor i marknadsföring och expert på marknadsskapande och kundupplevelse-design) säger det bra i en intervju i [The Marketing Journal](#):

“Under lång tid likställde marknadsförare ofta kundupplevelse-design med dramatik och teater. (...) I min forskning har jag sett att de mest framgångsrika upplevelserna faktiskt är allt utom iscensatta och teatraliska. De är helt förgivettagna konsumentpraktiker och processer som är djupt inbäddade i vilka vi är. I dag har den centrala frågan blivit hur man kan skapa något anti-teatraliskt – en upplevelse som är helt outhärlig i konsumentens liv.”

En framgångsrik kundupplevelse är alltså inte den som bjuder på en rejäl åktur, utan den som låter dig göra det du vill på ett problemfritt sätt.

Att skapa en häftig upplevelse är i sig inget fel, missförstå oss inte, men att lura sig att tro att det är så starka kundupplevelser skapas är fel. Tänk snarare på kundupplevelsen som den samlade bilden av ditt företag som skapas i de interaktioner ni har med era kunder. Lite dramatik kan vara ett trevligt avbrott, men de allra flesta dagar lever vi bara våra vanliga liv i en ospännande vardag där det regnar, där kaffet är lite kallt och där vi måste snyta oss hela tiden trots att vi inte är förkylda, och det är där vi behöver bra kundupplevelser. I det lilla, i alla de kontakter vi har med de leverantörer vi valt att ha i våra liv. När allt vi vill ha är en vettig tjänst som hjälper oss att genomföra vårt ärende och någon istället katapulterar oss ut i rymden blir det liksom fel. Det är när ni ständigt kan ge ett värde till kunden som den starka kundupplevelsen skapas.

En lyckad kundupplevelse i det lilla

Det kan gå fel i jakten på en bra kundupplevelse. Något som känns som “en kul grej” som gör att företaget “överträffar kundens förväntningar” blir alldeles för överdrivet, och skapar inget värde för kunden. Att få en high five av personen bakom kassan på 7-Eleven är i bästa fall en kul grej, i sämsta fall (och kanske vanligare) känns det konstigt, förvirrande, och tillför inget värde (japp, det har hänt oss och vi går stora omvägar för att slippa köpa grejer där nu).

Jakten på den bra kundupplevelsen kan också sluta lyckligt. Ett exempel på små men lyckade kundupplevelser hittar vi i parkeringsapparnas värld. Alla parkeringsappar är förstås inte lyckade (att döma av recensionerna i App Store och Google Play), men en som får högt betyg är [Parkster](#). De gamla p-automaterna innebär onödigt krångel för oss som använder dem. Vi måste försöka uppskatta hur lång tid våra ärenden kommer att ta, kanske lägger vi i lite extra pengar för att vara på den säkra sidan, eller så är vi för snåla och måste springa och fylla på pengar mitt i shoppingrundan, mötet eller lunchen.

Med en app som Parkster försvinner alla de här problemen: du startar parkeringen när du parkerar och avslutar parkeringen när du åker därifrån, direkt i appen. Du betalar bara för tiden du står parkerad, och behöver aldrig oroa dig för att tiden ska gå ut. Självklart finns det möjlighet att ställa in en stopptid, utifall du skulle råka glömma bort att stänga av parkeringen manuellt. För att ytterligare bättra på kundupplevelsen kan Parkster – och många andra parkeringsappar – hitta din parkering med GPS, så att du själv slipper veta vilken zon du står i, och dessutom kan du välja att du parkerar “i tjänsten”, så att dina jobbrelaterade parkeringar kommer på en separat faktura. Inget av allt det här är vare sig häftigt eller storslaget, men det underlättar livet för tusentals bilburna svenskar.



Var förankrad i det lilla

Vi tycker så här: gör så bombastiska marknadsföringsinsatser du vill, men se till att du kan backa upp dem med vardags-kundupplevelsen. Annars kommer fluffet och fyrverkerierna inte vara värda någonting för kunden. Om vi jämför med kärleksförhållanden blir det självklart: ett förhållande blir inte bra bara för att man åker privatjet till Rom på årsdagen.

Förhållandet blir bra av att man frågar om den andra också vill ha mer kaffe, av att man samsas om fjärrkontrollen, av att man hämtar rena underkläder för femtioelfte gången utan att klaga när ens partner återigen glömde ta med sig dem när hen skulle duscha. Privatjeten kan vara trevlig, men den måste vara förankrad i en stabil grund av små, enkla tecken på vardagskärlek. På samma sätt måste den bombastiska kundupplevelsen vara förankrad i små, enkla tecken på vardaglig kundkärlek.

**WHAT IS
IN IT
FOR ME?**

10 VINSTER MED BRA CX

Fokusera på kunden, för utan kunden finns ni inte. Det kan låta självklart, men det är det uppenbarligen inte. Annars skulle alla redan göra det. Därför är det kanske läge att dra in ett gäng argument här. Vad får ni själva ut av att jobba med CX?

Du har redan mött Daniel Ewerman och hans definition av CX i den här boken. Nu får han vara med igen – i sin bok [Kundupplevelse: Varför vissa organisationer lyckas – och andra inte](#) listar han nämligen 10 vinster med CX.

- 1. Du särskiljer dig från dina konkurrenter.**
Genom att förbättra kundupplevelsen kan ditt företag och ditt erbjudande skilja sig från mängden. Du kan bli ihågkommen för något bra. En unik upplevelse differentierar dig. Många branscher beskrivs av kunderna som för lika.
- 2. Du får lojalare och därmed mer lönsamma kunder.**
En bra kundupplevelse leder till en relation mellan leverantör och kund som resulterar i en lojalare kund. Den lojalare kunden kommer inte jämföra priser i samma utsträckning.
- 3. Du gör kunderna till dina bästa säljare.**
Den lojala kunden är även den som kommer rekommendera dig vidare till andra.
- 4. Du blir mer begriplig och därigenom lättare att välja för dina kunder.**
En kund som förstår dig är nöjdare.
- 5. Du får trognare kunder som är mindre benägna att byta ut dig.**
Att lösa kundens problem handlar om att belöna trogna kunder. Speciellt i branscher med mycket churn, det vill säga andelen kunder som byter leverantör.
- 6. Dina innovationer blir mer relevanta.**
Att jobba kunddrivet är å ena sidan en startpunkt som ger inspiration, men å andra sidan också ett filter som garanterar att innovationen som kommer ut är relevant.
- 7. Du får nöjdare kunder vilket är mycket billigare än missnöjda kunder.**
En missnöjd kund är betydligt dyrare att serva än en nöjd kund. Det finns studier som visar hur kostnaden att serva en nöjd kund kan vara mindre än hälften mot att hantera en missnöjd kund.
- 8. Du sparar massor av pengar på effektivare stödsystem.**
Förstår man sin kund på djupet kan man sluta göra allt som inte direkt eller indirekt leder till kundvärden. Det kan låta extremt. Men tänk efter, om man säkerställer att stödfunktioner som till exempel IT och HR fokuserar på att indirekt skapa kundvärde, blir de effektivare. Då sparas pengar.

9. Du sparar resurser genom att undvika onödiga utvecklingsprojekt.

och förbättringar. Idag förbättrar organisationer ofta sådant som man tycker att man är dålig på. Men egentligen är inget annat viktigt än att bli riktigt bra på det kunderna vill att organisationen ska vara bra på. Allt annat är slöseri med resurser.

10. Du blir en mycket attraktivare arbetsgivare.

En attraktiv arbetsgivare behöver idag en stark välvilja och inte bara en vilja. En kundempatisk organisation som kunderna tycker om, som löser ett kundbehov på ett smidigt sätt, kommer medarbetarna också att uppskatta.

DE EKONOMISKA ARGUMENTEN FÖR CX

Var de 10 fördelarna för mjuka argument för att du ska kunna ta med dem till högsta ort? Då har vi rätt medicin här. Det ekonomiska argumentet brukar nämligen bita på de mest hårdnackade chefer.

Det går alldeles utmärkt att både vara ekonomisk och CX-medveten. Bra CX ger ju nöjda kunder, och nöjda kunder är bra för affärerna. Inga konstigheter.

Och man tjänar verkligen på att ge kunden en bättre upplevelse. Kreditvärderingsinstitutet [Standard and Poor's aktieindex S&P 500](#) omfattar 500 av de ledande amerikanska företagen. Design Management institute har jämfört S&P 500 med sitt eget index över företag som arbetar designdrivet (och alltså i botten kunddrivet) – och [under de senaste 10 åren har indexet för de designdrivna företagen varit 219 % högre än företagen i S&P 500](#). [En annan undersökning](#) har visat att kunder som har haft riktigt bra kundupplevelser spenderar 140 % mer än de som har haft dåliga.

Om vi går ner på företagsnivå hittar vi samma trend: en bra kundupplevelse är bra för affärerna. [Det här är några exempel från McKinsey & Company](#):

- **Vanson Bourne** visade [i en global studie](#) med 880 beslutsfattare i sex länder att för varje dollar som företagen investerade i kundupplevelsen fick de tre dollar tillbaka.
- **Walmart** gjorde om sin näthandelsupplevelse. Antalet unika besökare steg 200 %.
- **Bank of America** lyssnade på kunderna och gjorde om processen för att registrera ett konto. Internetbankstrafiken steg 45 %.
- **General Electrics** gjorde över 100 intervjuer när de gjorde om sitt positioneringssystem för sjöfrakt. Resultatet blev en prisbelönt design.

Är kundupplevelsen verkligen så viktig?

Funkar det verkligen så här? Bra kundupplevelse = bra ekonomi? Ja, vi tror det. Dels på grund av siffror vi kan ta del av, dels på grund av vad vi kan se omkring oss.

Du känner nog någon som svär över sin internetbank som alltid ligger nere. Eller som kan berätta om det ganska nedslående läkarbesöket, där läkaren liksom inte tog sig tid. Eller som tycker att mobiltelefonen de har funkar sådär, trots att den var dyr.

Kanske kommer ingen av de här personerna byta bank, läkare eller mobiltelefonmärke. Det är fullt möjligt att de stannar kvar hos företaget ändå (här säger vi "företaget" för enkelhetens skull, även om det gäller många andra typer av organisationer också). Och det är ju bra för företaget. Eller?

Nja. Företaget kanske inte märker särskilt mycket under en ganska lång tid. Företaget har ju trots allt en rätt stor bas av kunder, som fortsätter att vara kunder hos dem. Inkomsterna fortsätter kanske vara jämna, trots att konkurrenter poppar upp runt omkring. Eller så verkar det inte komma några nya konkurrenter till branschen. Det är samma gamla vanliga företag, som gör saker på samma gamla vanliga sätt.

Företaget kanske gör små förändringar, som att dra ner svarstiden i kundtjänst från 2 minuter till 1 minut, och är rätt nöjda så. Det verkar funka att göra som de gör, så det finns ingen anledning att ändra på något stort. Men så småningom kommer företaget att märka att det inte går så bra längre. Det behövs en förändring, men det finns inga pengar att satsa, och det kommer få eller inga nya kunder.

Orsaken är förstås de missnöjda kunderna. De kanske stannar kvar, men de kommer inte rekommendera företaget till någon annan. Missnöjda kunder kan i bästa fall hålla ett företag flytande. De kan inte få det att växa.

Sen ligger grundorsaken till problemet förstås inte hos kunderna. Det går inte att skälla på dem för att de är för dåliga kunder, för dåliga ambassadörer. Felet ligger förstås hos företaget självt, som inte har gett kunderna någon anledning att bli ambassadörer.

Det är förstås där du måste börja göra förändringen: hos dig själv. Bra CX utmärker dig. Bra CX blir också din buffert för tillfällen när det inte går så bra. Om kundens helhetsupplevelse är positiv kan hen ha mycket bättre tålamod med någon enstaka mindre bra erfarenhet. Du bygger upp en sorts förtroendekapital; på samma sätt som vi kan prata om att bygga [kommunikationskapital](#) och [reklamkapital](#) kan vi prata om att bygga CX-kapital. Men att skapa bra kundupplevelser är kanske lättare sagt än gjort. Som tur är kommer vi dit så småningom.

KUNDUPPLEVELSEN SOM KONKURRENSFÖRDEL – SVENSKA FÖRETAG BERÄTTAR

Hur ser dagens svenska företag på CX? Vi har lyft fram intressant statistik och intervjuat marknadsmänniskor på svenska företag som Vattenfall, If Skadeförsäkring och Visma.

CX förutspås bli det stora slagfältet för varumärken under de kommande åren: År 2020 kommer kundupplevelsen gå om pris och produkt som ett [varumärkes viktigaste konkurrensfaktor](#).

Men hur ser det ut i dag? Vad säger statistiken och hur arbetar svenska företag med kundupplevelsen? För att försöka ta reda på det har vi lyft ut statistik och framtidsspaningar från intressanta undersökningar och låtit svenska företag ge sin bild av läget.

Hur viktig är och blir kundupplevelsen?

CX får allt mer utrymme på företagets ritbord, både i Sverige och globalt. Men hur viktig är den som konkurrensfaktor i dag och hur viktig kommer den att bli framöver?



86%

Av de tillfrågade kunderna i en undersökning av analysföretaget Walker kunde tänka sig att betala mer om kundupplevelsen blev bättre.

[Källa](#)

– Mats Linder, CMO på Vattenfall

“Håller med om att det blir viktigare och viktigare att förstå kundernas köpresor från ett mentalt och känslomässigt perspektiv snarare än från ett klassiskt value proposition-perspektiv. Det måste finnas en positiv upplevelse i hela köpresan. I det ligger naturligtvis hygienfaktorer såsom marknadsmässiga priser, smärtfri leverans/logistik etc, men för att skilja sig från konkurrenterna så är det kundupplevelsen som är nyckelfaktorn.”

– Niclas Nässlander, marknadschef på Visma

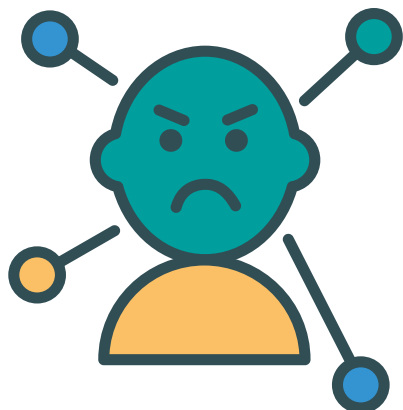
“Kundupplevelsen är så pass viktigt att vi har byggt om hela vår organisation för att matcha kundresan. Allt fler kunder rekommenderar oss och den trenden kommer att fortsätta efter 2020.”

– Mikael Hellman, marknadschef på If Skadeförsäkring

“Kundupplevelsen är oerhört viktig, inte minst för att behålla existerande kunder. Är man nöjd med sin upplevelse är risken att man ser över sitt kundförhållande väldigt mycket mindre. Jag tror att detta redan är helt avgörande och ser egentligen inte att det kommer att förändras på något sätt de närmaste åren.”

Hur väl jobbar företag med upplevelsen över olika kanaler?

Begreppet “**omnichannel**” är en strategi där företagen försöker skapa mer sammanhängande kundupplevelser över alla kanaler som deras kunder vill vara i kontakt med dem i. Hur viktig är den här strategin egentligen?



89%

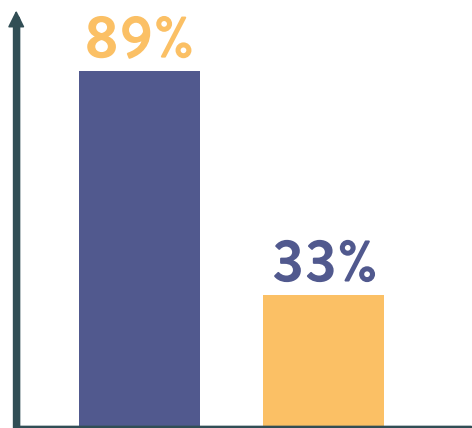
Av kunderna i en undersökning av Accenture kände sig frustrerade över att behöva upprepa sitt ärende till flera olika representanter.

[Källa](#)

87%

av kunderna i en undersökning av Zendesk tyckte att varumärken måste anstränga sig mer för att skapa en sammanhängande upplevelse.

[Källa](#)



Enligt Aberdeen Group behåller företagen med starkast ”omnichannel customer engagement strategies” i snitt 89% av sina kunder jämfört med 33% för företag med svag omnichannel strategi.

[Källa](#)

– Niclas Nässlander, marknadschef på Visma

“Vår definition av Omni är att kunden hela tiden ska få rätt och relevant information oavsett när, hur och var. Det är en utmaning inte minst data och resursmässigt.”

– Johan Fahlgren, CEO på Purplefox

“Största utmaningen är att vara uppmärksam och lyhörd i flera kanaler samtidigt. Rent kommunikativt upplever vi inget direkt problem, svarstiden är generellt sett mest central.”

Vilken roll har mobiltelefonen i kundupplevelsen?

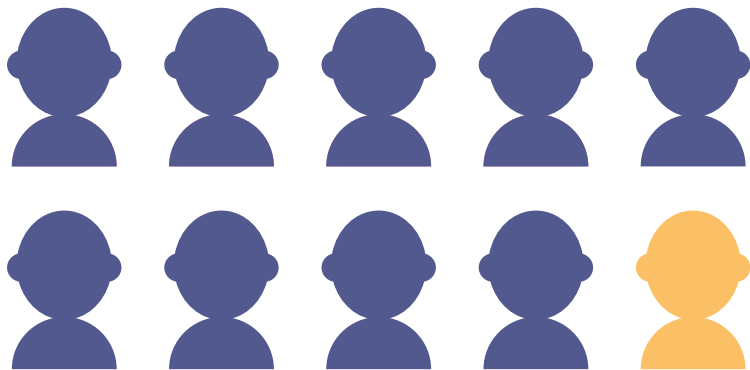
En strategi som inte täcker in kundens upplevelse i mobiltelefonen är inte mycket till strategi i dag. Men samtidigt som fler och fler företag uppger att de satsar på en “mobilt först”-strategi rapporterar många användare om dåliga mobilupplevelser. Så hur viktig är mobilen för företagen och vilken roll har den i kundupplevelsen?



65–77%

av amerikaner mellan 18 – 44 år
söker support via mobilen mer än
en gång i månaden enligt data från
Software Advice

[Källa](#)



90%

av amerikanska konsumenter uppger att de haft dåliga
upplevelser av företag i mobilen.

[Källa](#)

– **Niclas Nässlander, marknadschef på Visma**

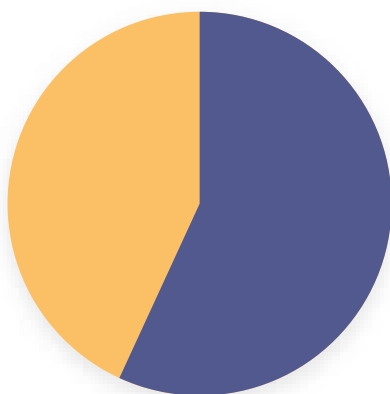
“Eftersom vi erbjuder mjukvarulösningar jobbar vi alltid efter mobile first när vi utvecklar vår programvara. Det gäller även när vi kommunicerar. Alla våra plattformar är ‘pure mobile.’”

– **Mats Linder, CMO på Vattenfall**

“Hela vårt digitala kundgränssnitt är mobile first.”

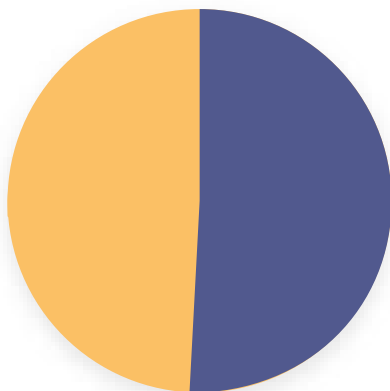
Data kan driva på kundupplevelse-arbetet – men hur går själva datainsamlingen?

Ett sätt att driva på kundupplevelse-arbetet är genom data om kundernas beteenden och behov. [I en rapport från våren 2016](#) tittade Forbes Insights just på kopplingen mellan kundupplevelsen och data. Resultatet? De döpte rapporten till “Data Elevates the Customer Experience”, vilket säger en del. Men hur använder företagen datan för att förbättra kundupplevelsen och hur kan de förbättra sin datainhämtning?



57%

av tillfrågade ledare uppgav i rapporten från Forbes att datadrivet kundupplevelsearbete gav större möjlighet att optimera för specifika kunder och skapa en enhetlig upplevelse över många kanaler.



51%

av tillfrågade ledare uppgav i samma rapport från Forbes att datadrivet kundupplevelsearbete gav större kontext över de olika kanalerna.

[Källa](#)

– **Niclas Nässlander, marknadschef på Visma**

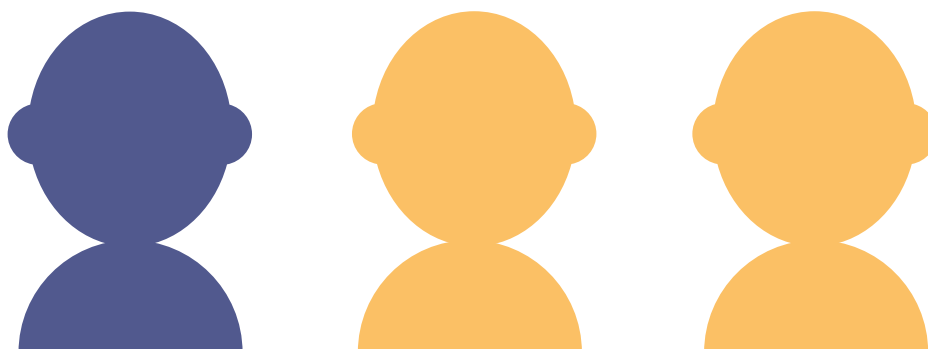
“Vi samlar data utifrån beteende, köphistorik och användardata. Då kan vi göra bra och snabba analyser i våra bi-verktyg.”

– **Johan Fahlgren, CEO på Purplefox**

“Vi sparar allt. Precis allt. Det skapar förutsättningar för att bygga smartare tjänster och för att retroaktivt berika kunder med funktioner och möjligheter.”

Stora investeringar att vänta i kundupplevelsearbetet

Det är lätt att tänka att man ska tänka på kunden. Men att ställa om organisationen till att fokusera på kundupplevelsen är ett stort arbete. Trots det pekar de flesta undersökningarna åt samma håll: kundupplevelsen är någonting företagen kommer satsa mer på.



1/3 av kunderna i analysfirman Gartners undersökning med 289 företag från 2015, uppgav att de redan 2014 förändrat sin affärsmodell i syfte att fokusera mer på customer experience.

[Källa](#)

50%

av alla organisationer kommer innan 2018 enligt Gartner implementera signifikanta förändringar i sina affärsmodeller för att förbättra kundupplevelsen.

[Källa](#)



I takt med att kunderna hamnar mer i centrum generellt blir det allt större skillnad mellan bra och mindre bra kundupplevelser, mellan företag som arbetar aktivt med kundupplevelsen och de som gör som de alltid har gjort.

Många svenska företag har definitivt börjat få upp ögonen för precis hur avgörande kundupplevelsen är och hur man kan arbeta med den. Fortfarande finns det dock på många håll mycket kvar av en tidigare tradition och kultur där man löser sina egna problem. För det tar tid att ställa om tankesätt, traditioner och kulturer.

När vi på Billogram började utveckla [vår webbaserade faktura](#) gjorde vi det utifrån insikten om att den positiva kundupplevelsen ofta tar abrupt slut i samma ögonblick som kunden ska betala. Vi såg betalningsögonblicket och allt som händer efter det som en stor outnyttjad potential för att bygga relationer, för att göra något mer. För hur bra kundupplevelsen än är i 9 steg spelar riskerar hela relationen att kantra om steg 10 är dålig.

**HUR GÖR
MAN DÅ?**

UTMANAREN SKELLEFTEÅ KRAFT HAR BESTÄMT SIG FÖR ATT VARA BÄST – FÖR KUNDERNA

Sveriges kanske mest progressiva energibolag har satt kunden i centrum och genomgått en digital transformation. I den här texten berättar bolagets kundutvecklingschef Sanna Lundström om det hårda arbetet bakom koppar-kulisserna.

Det är klart att det sticker ut: ett 40 meter högt hus helt klätt i koppar som reflekterar solljuset. Särskilt om det ligger vid E4:an och i synnerhet om det finns i Skellefteå.

När Skellefteå Krafts nya kontorsbyggnad invigdes 2010 var det många som ville tala om för bolaget att kopparfasaden var en dålig idé eftersom koppar med tiden blir grön. Men den arkitektoniska tanken med huset går längre än till mode och trender och målet är att byggnaden ska vara underhållsfri i 100 år.

Kanske är det så att Skellefteå Kraft förbereder sig på ett långt liv som företag, trots de förändringens vindar som blåser. De verkar i alla fall redo att göra jobbet som krävs för att blomstra i en tid där kundens upplevelse och förmågan att använda teknologin till sin fördel är avgörande. Det lärde vi oss under en lång pratstund med bolagets kundutvecklingschef Sanna Lundström som tog emot oss för att prata om bolagets kundcentrerade arbete. Följ med in i huvudet på Sveriges kanske mest progressiva energibolag.

Snabbkollen på Skellefteå Kraft

Skellefteå Kraft har funnits i 110 år nu. Från ett enda kraftverk i Finnforsen utanför Skellefteå har de vuxit och idag levererar de el till hela Sverige och har omkring 460 anställda och omsätter runt 3,5 miljarder. Enligt Energimarknaden är Skellefteå Kraft Sveriges elfte största elhandelsbolag sett till antal kunder.

Skellefteå Kraft utgår från kundens behov

För fyra år sedan gjorde Skellefteå Kraft en omorganisation där de bestämde sig för att rita om alla sina processer. Nu skulle bolaget gå ifrån det gamla sättet att tänka, utifrån sig själva, till ett helt nytt sätt: att fatta alla beslut utifrån vad som skulle bli bäst för kunden. En gigantisk omställning som enligt kundutvecklingschefen Sanna Lundström till en början förde med sig en del problem.

Det har varit ett jättejobb, just att få in kund-tänket hos alla inom organisationen. På en avdelning pratade vi tidigare till exempel om anläggningar istället för om kunder. Hoppet från en anläggning till en människa av kött och blod kan vara rätt långt. Men även den avdelningen har i dag arbetat om alla sina processer så att de börjar i kundernas behov och slutar med att göra kunderna nöjda på riktigt och mellan de punkterna finns allt som den avdelningen ska göra. Det här tänket gäller såklart inte bara en enskild avdelning, utan precis hela koncernen.



Undersökningarna som visade hur kunderna egentligen ville ha det

För att sätta kunden i centrum, på riktigt, började Skellefteå Kraft i samband med omorganisationen för fyra år sedan att genomföra en rad kundundersökningar. Nu skulle man ta reda på sanningen om hur det var att vara kund på bolaget.

Vi började skicka sms, ringa runt och skicka ut enkäter för att lära oss mer om våra kunder och vad de egentligen ville. Vi började ställa frågor, bland annat om vad de saknade hos oss. I det fick vi lära oss att våra kunder till exempel ville följa upp sin elförbrukning på webben och att de ville se sin faktura i en app. Det intressanta var att vi hade mycket av det där redan men att ingen verkade veta om det. Då började vi helt enkelt berätta vad vi hade för våra kunder. I dag har vi även börjat med NPS som är ett starkt verktyg för att få en generell bild av kunderna men även för att kunna följa dem på individnivå. I dag har vi bara hunnit testa det i 6 veckor, så det är väldigt nytt. Det ska bli jätteintressant att tydligare kunna se när och var kunden inte är nöjd.

Förutom att undersöka befintliga och nya kunder tittar Skellefteå Kraft även på de som väljer att gå ifrån företaget. Här försöker de ta reda på varför en kund väljer att lämna.



I takt med att bolaget har lärt sig mer om sina kunder har de även satt igång olika förändringsprojekt för att bättre möta de identifierade behoven, bl.a. på webben har man ansträngt sig för att sätta kunden i centrum.

På webben har vi bland annat jobbat med digitala transformationsbyrån [Hello Future](#) och webbyrån [Björnmamman](#) i en iterativ process där våra kunder har fått vara med i fokusgrupper. Det har varit en lärdom för oss för vi tyckte att vi visste vad kunderna behövde, men det visade sig att vi inte alls gjorde det. Processen såg ut ungefär som så att Hello Future tog fram en design, satte sig med en fokusgrupp och lyssnade in vad kunderna gillade och inte gillade. Sen justerade de och lyssnade av igen. Så gjorde de ett antal gånger och i dag får vi jättebra respons på webbsidan "Mina sidor" som projektet fokuserade på. Vi har även parallellt med det här blivit duktiga på att mäta allt möjligt på webben och följa kunderna på ett helt annat sätt än tidigare.

Arbetet med fokusgrupperna ledde fram till en rad förbättringar på "Mina sidor" på [Skelteå Krafts webb](#). Numer kan kunden direkt se sin förbrukning jämfört med föregående år. Kunden kan också snabbt se sina fakturor och om de är betalda eller inte, hitta sitt avtal och få en heads up om det är på väg att löpa ut. Allt det här tack vare ett perspektivskifte från att tänka inifrån och ut, till att tänka utifrån och in. På vad som blir bäst för kunden.

En kontakt to rule them all

Innan Skellefteå Kraft började jobba utifrån kunden i centrum fanns det en hel del stora sprickor i kundernas upplevelser. Sprickorna var tydliga både från kundens håll och från företagets. Kunderna fick lida, och som vanligt när kunderna lider dröjer det inte länge innan även företaget får lida.

För drygt 10 år sedan var det så att om en kund flyttade behövde hon eller han prata med tre olika personer hos oss, och det var ju inte så lyckat. Vi lyckades hålla ihop affärsområdena handel och elnät ganska bra genom att de fanns i samma system, men annat var det med bredbandssidan.

En kund som hade anmält flytt för elen kunde åka på inkasso på bredbandssidan eftersom vi inte automatiskt såg till att flytta eller avsluta den tjänsten också, trots att vi visste att kunden skulle flytta. Så vad hände? Jo kunden ringde de in och undrade hur det kunde komma sig att vi inte fattade att de även ville flytta bredbandet när de hade anmält att de skulle flytta.

I kundens ögon hade vi nog inte riktigt något bra svar på det där. Men vi såg ju att det här behöver vi göra någonting åt, och skapade en gemensam kundservice där vi kunde svara på alla frågor. Det ska ju vara lätt att vara kund hos oss och lätt att byta leverantör om det är det kunden vill, även om vi såklart försöker behålla kunden så långt vi bara kan. Vi ska göra det så enkelt som möjligt för kunden att sköta alla ärenden.

Den splittrade bilden av kundernas totala affär gjorde att Skellefteå Kraft insåg att de behövde ett kundärende-hanteringssystem. Någonstans där de kunde logga alla kundens olika delar, såsom bredband, el och fjärrvärme, så att bilden blev total.

Ärendehanteringssystemet för kunder skaffade vi redan för 12 år sedan. Jag tror att vi var ganska snabba där. Det är en stor fördel att ha det eftersom man då plötsligt har allting på ett och samma ställe.

Skellefteå Kraft började även jobba för att öka kompetensen i sin kundservice. De bestämde t.ex. att kunden skulle få svar på alla sina ärenden direkt, vid första kontakten, och inte själva behöva jaga och slussas mellan olika människor.

Även om vi bestämde att kunden skulle få svar på alla ärenden direkt uppstår det ju ibland ärenden där det inte går. Ärenden där vi måste göra en utredning, kolla på mätaren och sånt där. Då mejlade, faxade och sprang vi med lappar till backoffice-funktionerna, till teknikerna. Det blev inte heller så bra. Kunden kunde återkomma efter 1–2 veckor och berätta att de inte hade fått svar på vissa saker. Det var som att vissa bollar bara försvann.

Vi kände att det var som att det stannade här hos oss på kundservice, det här med att jobba för kunden. För även om till exempel teknikerna också tog hand om kunder hantlade de inte de ärenden som kom in via kundservice. Vi kände att det här inte längre var hållbart, att vi måste få in hela kedjan i tänket, så det ändrade vi på.

För att kunden inte bara skulle bli en fråga för kundservice utbildade Skellefteå Kraft 170 medarbetare, alla som hade kundkontakt, i att använda kundärendehanteringssystemet. De fick in alla back office-funktioner och utsåg ansvariga för att ta hand om ärenden. För att visa att vi menade allvar med att kunden skulle vara i centrum skapade vi något



som vi kallade för kundservicegaranti. Om en kund kom in med ett ärende som krävde svar från backoffice men inte fick det svaret inom tre dagar började vi betala ut 100 kr till kunden för varje ytterligare dag som gick. På så sätt blev det mycket tydligare att kunderna skulle få svar. Det var skönt att kunna vara tydlig mot kunderna. Internt var jag säkert jättejobbig för jag såg ju direkt när ett ärende förföll. Då ringde jag runt till olika chefer och talade om för dem att de inte skötte sig.

Men arbetet med att placera kunden i centrum var inte helt oproblematiskt. Internt var det t.ex. inte jättepopulärt till en början.

I början var det svårt för kundservice att släppa kunden till backoffice, eftersom de bara la tillbaka ärendet hos kundservice igen och tyckte att kundservice skulle kontakta kunden. Det blev inte så lyckat eftersom kunderna ofta hade följdfrågor som kundservice inte kunde svara på. Då beslutade vi att ett ärende är borta från kundservice när kundservice lägger över det på någon annan. Så enkelt.

Kundservice ska då inte behöva bevaka om backoffice utför ärendet eller inte. Istället har backoffice fullt ansvar för att kontakta kunden och fixa det. Det blev nog en riktigt bra grej för kundupplevelsen. Många har även fått gå utbildning inom det här, även våra tekniker, om hur man möter en missnöjd kund. Det är inte bara kundservice som jobbar med kunden.



Prisregnet över Skellefteå Krafts kundservice

Arbetet med kundservice har gett resultat, framförallt för kunderna. Skellefteå Kraft har dessutom vunnit pris för bästa kundservice inte mindre än fem år i rad.

Nu är det nästan jobbigt att fara ner på de där prisutdelningarna eftersom vi känner pressen. Vi vill ju fortsätta vinna. Därför måste vi hitta verktyg för att bli ännu bättre. NPS är ett bra verktyg för att följa och mäta var vi behöver skruva till. När vi gjorde våra enkätundersökningar såg vi att vi var svaga på mejlen, lite för opersonliga, och när vi ändrade det och blev mer personliga steg kundernas betyg redan veckan efter. I dag coachar vi alla våra medarbetare.

Vi spelar även in alla samtal och medlyssnar. Det här är ju också vägen till framgång för de som sitter i kundservice. Från början var ju det jätteläskigt, "Oj, ska vi lyssna på hur jag låter?", men nu ser personalen det som en chans att utvecklas istället.

Sanna själv har en intressant bakgrund med tanke på vad hon ägnar sina dagar åt i dag. Hon började nämligen sin karriär i callcenter-branschen, där varje sekund i telefon kostade pengar och allting hela tiden skulle effektiviseras.

Nu är det lite annorlunda för mig än vad det var då. Vill kunden prata i 45 minuter får de det. Så vi hjälper kunderna med allting kring elfrågor, hur mycket tid det än tar.

Kunder som hamnar i centrum blir trevliga kunder

En allmänt utbredd uppfattning är att kundtjänstjobb är lite läskigt eftersom man måste hantera arga kunder. Men på Skellefteå Kraft verkar det vara precis tvärt om.

Vi har inte så mycket problem i dag, om jag ska var ärlig. Kunderna ringer faktiskt och säger att de tycker att vi är bra ganska ofta. Det är jättetrevligt. Vi har två medarbetare som var på Kundservicedagarna och utbytte erfarenheter med andra från elbranschen. De andra bolagens representanter pratade om att kunderna var lite otrevliga, tvärtemot hur det är för oss. Hos oss är 98 % jätteglada. Det är kanske de där 2 procenten, och då är det främst om man har hamnat på inkasso som man inte är nöjd. De flesta som ringer in ska teckna om eller se över sitt elavtal, eller så är det en fakturafråga. Man kanske vill skaffa autogiro eller ställa fram betalningen en månad.

De nöjda kunderna har dessutom gett en lite oväntad sidoeffekt. Andra elbolag har nämligen börjat komma till Skellefteå Kraft för att få hjälp.

Det är många som funderar i de här banorna med att digitalisera sig och sätta kunden i centrum. Många ringer faktiskt oss och vill få komma och veta mer, vilket känns som ett bra betyg även om vi är konkurrenter.

“För dig som älskar energi men vill slippa tänka på el”

Parallellt med arbetet att sätta kunden i centrum har Skellefteå Kraft även genomgått ett varumärkesarbete.

Vi började titta på vilka kunder vi egentligen ska rikta oss till. Vi såg att pris var viktigt, men inte det viktigaste. Vi har verkligen försökt jobba med varumärket, varumärkesbyggande och att höja kännedomen om oss. Utåt sett har vi jobbat med konceptet “För dig som älskar energi men vill slippa tänka på el.” Att fylla varumärket med det.

Det ska vara tryggt och enkelt att vara kund hos oss, du ska känna att du får en bra kundupplevelse. Det är det vi vill stå för. Och att vi är den norrländska utmanaren som står på kundens sida. Det är den här utmanar-positionen vi vill ta. Därför har vi gått ifrån det traditionella gula, gröna och blå, som ett elbolag ser ut i vanliga fall, till att bestämma att nu ska vi vara lila och ha reklam med emotionella argument istället för rationella. Det här var ett jättejobb internt, och mycket arga miner har det varit från många.

Med den nya identiteten på plats och kunden i centrum har Skellefteå Kraft vuxit. Särskilt när det kommer till att behålla kunder.

Vi har definitivt en trend som pekar uppåt när det gäller antalet kunder. Vi är det fjärde mest tänkbara varumärket i energibranschen, så nu är vi just under de tre största. Det är jättestarkt, och det måste vi ju hålla kvar. Det är nu vi ser att vi har etablerat oss på marknaden och börjar vara mer välkända, så nu ska det ge utslag.

“Det är klart att alla inte är med på tåget”

Även om Skellefteå Kraft har kommit långt när det kommer till CX finns det fortfarande utmaningar kvar.

Det är klart att alla inte är med på tåget. Det finns de som knappt ens tycker att vi behöver ha kunder. Men vi jobbar hårt med att det här ska genomsyra allt. Vår vd pratar mycket om kunden och lyfter fram att vi har vunnit de här priserna. Det är viktigt att ha med ledningen och vi har tur att ha en vd med rätt mindset. Jag tror att vi har lyckats så bra mycket för att koncernen tog beslut om det här på vd-nivå, att vi ska rita om processerna utifrån kundbehoven. Sen tror jag att mycket är att vi har vunnit de här priserna som motiverar oss att fortsätta.

För Skellefteå Kraft har nyckeln varit mod. Modet att våga prova nya saker utan att veta hur det kommer falla ut och sedan följa upp och lära sig av resultatet

En ny marknadsdesign kräver ett nytt tänk

Om 4 år, 2021, lutar det åt att det blir en ny marknadsdesign på elmarknaden. Där är Skellefteå Kraft involverade, både i Energimarknadsinspektionen, Svenska kraftnät och Energiföretagen. Modellen kommer förmodligen bli elhandlarcentrisk, vilket innebär att kunden ska ringa till en elhandlare när hon eller han flyttar, annars är det mörkt i bostaden.

Då ringer du inte till till exempel Vattenfall, utan till Skellefteå Kraft och blir kund här. Vi initierar flytten hos Vattenfall, men du har bara relationen med din elhandlare, du får bara en faktura från elhandlaren. Då försvinner ju alla passiva kunder och antalet kunder som hamnar på tillsvidare-priser kommer gå ner, för du måste aktivt ringa och teckna ett elavtal. Det kommer vara svart när du flyttar in, så du måste göra det.

Nu kan vi stänga av de elmätare som går att fjärrstänga när någon flyttar ut, så det kommer vara svart i ditt hus när du flyttar in. Då måste du tänka “Vem ska jag ringa? Vad finns det för elbolag?”. I dag kan du få nätfakturan från Vattenfall och elfakturan från Skellefteå Kraft, och det är ju enklare att bara få en elfaktura, vilket gör att många stannar kvar hos sin nätagare på elhandeln också. Så nu kommer det att bli ett race. Alla måste bygga om sina system, och alla undrar om de kommer klara det. Det blir en hubb i Sverige där all data ska ligga, så alla måste koppla upp sig mot hubben. De har gjort det här i Danmark och Norge, även Finland kommer göra det, och tanken är att det ska bli en nordisk elmarknad så småningom.

För att hänga med i racet är nästa steg för Skellefteå kraft att använda kunskapen från NPS-undersökningarna och fortsätta våga prova nya saker. Allting med kundens upplevelse i fokus.

Nästa steg är som sagt NPS. Det kommer vi jobba mycket med och få in ett arbetssätt för att förbättra oss ytterligare. Det måste vi göra. Vi tittar även hela tiden på vad som händer runt omkring oss kring kundhantering. Vi vill ligga i framkant och vara snabba med att erbjuda nya lösningar till våra kunder. Att jobba med kundservice är otroligt spännande och vi ser även över nya digitala lösningar för att kunna erbjuda kundservice digitalt.

Det här är NPS

NPS står för: Net Promoter Score och är en metod som är framtagen för att samla in feedback från kunder. Kunderna får en enda enkel fråga: "Hur troligt är det att du rekommenderar oss till någon du känner?" och kan svara genom att markera ett nummer på en skala från 1–10. Kunderna kan även motivera sitt svar i fritext.

Att finnas tillgängliga i de kanaler som våra kunder önskar i framtiden är viktigt för oss för att kunna vara med och konkurrera om priset som Sveriges bästa Kundservice.

Skellefteå Kraft har också sedan den 1 november ett nytt affärsområde.

Vi har bildat affärsområdet för att kunna jobba mer aktivt och modigare när vi utvecklar nya produkter och tjänstelösningar. Den här organisationsförändringen är ytterligare ett steg i arbetet med att forma vår egen framtid på en marknad som bubblar av nya kundkrav, förändrade affärsmodeller och nya tekniska lösningar.

Det nya affärsområdet kommer att ansvara för att positionera företaget i framkant av marknadsutvecklingen genom att driva utvecklings- och framtidsprojekt i linje med vår strategi. Det kommer även att bevaka den tekniska utvecklingen, nya affärsmodeller och bygga strategiska partnerskap.

Affärsområdet kommer att ledas av Christoffer Svanberg. Christoffer började på Skellefteå Kraft för drygt fyra år sen och sa "nu ska vi göra om Skellefteå Kraft", och så fick alla springa mycket fortare. Han är den som tillsammans med vår Marknadskommunikationschef Ann-Katrin Högdahl har drivit vårt varumärkesarbete och varit med och tagit fram vår nya visuella identitet. Han är ett stort energipaket. Christoffer är helt rätt person för uppgiften, att driva de här frågorna och ta Skellefteå Kraft ett steg till in i framtiden.

Visst verkar det vara så att Skellefteå Kraft förbereder sig för ett långt liv som företag. De har förändrat sitt sätt att tänka och jobba utifrån sig själva, till att fatta alla beslut utifrån vad som blir bäst för kunden. De har även tagit sig an uppgiften att få in kundtänket hos alla inom organisationen, inte bara utvalda delar.

För att lära känna sina kunder har de genomfört kundundersökningar och även tittat på de som valt att lämna Skellefteå Kraft. De har även plockat in kompetens inom digital transformation och arbetat kunddrivet i fokusgrupper.

De har bestämt sig för att se kundens affärer som en helhet, och inte som en massa olika affärer som olika delar av verksamheten skulle möta kunden i. De har utbildat 170 medarbetare som på något sätt har kundkontakt så att kunden inte bara blir en fråga för kundservice.

I dag har de branschens kanske trevligaste kunder. Och trevliga kunder är förmodligen nöjda kunder. Trenden pekar uppåt, både när det kommer till hur många som väljer att bli kunder hos Skellefteå Kraft och när det kommer till hur tänkbart Skellefteå Krafts varumärke är: Sveriges fjärde mest tänkbara varumärke i energibranschen.

Så här ser det ut på Sveriges kanske mest progressiva energibolag. Vi ser fram emot att följa dem i framtiden, inte minst med tanke på det nya affärsområdet som ska göra Skellefteå Kraft ännu mer modiga när de utvecklar sina nya lösningar och produkter.



HUR TAR MAN REDA PÅ VAD KUNDEN VILL?

Problemet är välkänt inom kundupplevelsesekretsar: vad människor vill och vad människor säger att de vill är ofta två helt olika saker. Det gör frågan om hur man tar reda på vad ens kunder vill extra klurig. I den här artikeln ska vi titta närmare på varför vi människor inte verkar veta vad vi vill och hur man egentligen går till väga för att ta reda på det.

Okej, så du har bestämt dig för att göra en kundresekarta. Fint! Men sen kanske det tar stopp. Ett vanligt problem att fastna på är att man inte egentligen vet vad kundernas drivkrafter är. Eller att man tror att man vet, men egentligen har fel. Så innan du plockar fram färgpennorna – ta reda på vad kunderna vill på riktigt.

Vi har pratat med ett antal personer i Sverige under den senaste tiden som vet vad de snackar om när det kommer till det här med kundupplevelse. Allt från forskare till service-designers till chefer för kundutveckling på större företag. Och är det någonting vi har lärt oss så är det att det finns ett stort problem när det kommer till att ta reda på vad kunderna vill. Såhär säger några av de vi har pratat med:

Niklas Bondesson, doktor i marknadsföring vid Stockholms Universitet

Det handlar om att gå på djupet och inte ha förutfattade meningar om vad som spelar roll. Man får inte lita på vad kunder säger heller, istället måste man använda vetenskapliga tekniker.

Det finns många metoder för att undersöka det här men det huvudsakliga är enkätundersökningar. Då ställer man frågor till människor och sedan försöker man koppla ihop saker med hjälp av statistiska analyser. Nyckeln är att komma bakom vad folk säger. Om man till exempel frågar vad som är viktigt när någon väljer bilmärke kanske de säger att bilen ska vara snygg och säker, men man måste analysera svaren på andra sätt. I fallet med bilen kanske man då istället landar i att det viktiga för människor egentligen är att de vill framstå som framgångsrika.

Sanna Lundström, kundutvecklingschef på Skellefteå Kraft

Vi tog del av en undersökning där man frågade kunder om de kunde tänka sig att få ett förinspelat telefonsamtal från sin leverantör. Alla svarade nej, alltså 100 %. Sedan testade man ändå förinspelade samtal och gjorde samma undersökning efteråt, då tyckte majoriteten att det var riktigt bra.

Det är svårt att veta vad man vill

Varför blir det så här? Hur kan 100 % svara nej och sen ändå vara positiva när det kommer till kritan? Jo, åtminstone en del i det är att kunderna inte vet vad de vill. Vi – alla – är helt enkelt för dåliga på att förutsäga framtiden. I sin bok [Thinking, fast and slow](#) berättar nobelpristagaren Daniel Kahneman om att vi omedvetet byter ut frågan “hur kommer det bli?” mot “hur är det nu?”, och det gör att våra förutsägelser mest liknar beskrivningar av nutiden. Det är inte så konstigt. Hjärnan vill spara energi. Att försöka tänka nytt och tänka framtid är svårt, nästan omöjligt. Vi landar oftast “bara” i en förbättrad version av nutiden, inte i något verkligt nytänkande. Vi känner nog alla igen det här [citatet](#) från tidningen Popular Mechanics 1949: “Where a calculator like ENIAC today is equipped with

18,000 vacuum tubes and weighs 30 tons, computers in the future may have only 1000 vacuum tubes and perhaps weigh only 1½ tons”. Lätt att skratta åt i dag, men det visar också på våra begränsningar som människor: det är inte så himla lätt att tänka utanför det vi känner till. Därför är risken stor att du inte får några revolutionerande insikter om du frågar dina kunder om hur de skulle vilja att en produkt eller tjänst fungerade i framtiden. Du kommer förmodligen få en hel hög förbättringsförslag, och det är inte fy skam, men det kommer nog också stanna vid just förbättringsförslag.

Men vi kan väl i alla fall berätta vad vi gillar just precis nu? Nja. Och inte är det särskilt lätt för företagen att ta reda på sanningen heller.

Daniel Ewerman tar i sin bok Kundupplevelsen upp problemet med en vanlig metod som många företag använder för att lära sig mer om sina kunder: fokusgrupper. Så här skriver han:

Fokusgrupper är en annan vanlig metod som många använder. Jag har själv genom åren gjort många i mina projekt. Ibland kan ett bra samtal triggas igång, men oftast är den bild man får väldigt långt från verkligheten. Vad är orsaken till det? Hur vi människor beter oss i en grupp hänger sällan ihop med hur vi faktiskt beter oss i verkligheten. Ofta tar någon deltagare kommandot och styr samtalet, en annan deltagare känner sig okunnig och vill inte säga emot. Någon annan vill upplevas nyttig och berättar att hon skulle välja bärglassar, trots att hon alltid tar en chokladglass.

Om nu folk inte vet vad de vill, hur tar man då reda på det?

Enligt Bondesson kan man som vi skrev i början av artikeln förstå vad kunden tycker är viktigt genom enkäter och vetenskapliga tekniker. Där handlar det om att ställa frågor och sedan koppla ihop saker och ting med hjälp av statistiska analyser.

Att på olika sätt läsa mellan raderna är viktigt. Det här har även bland andra Steve Jobs

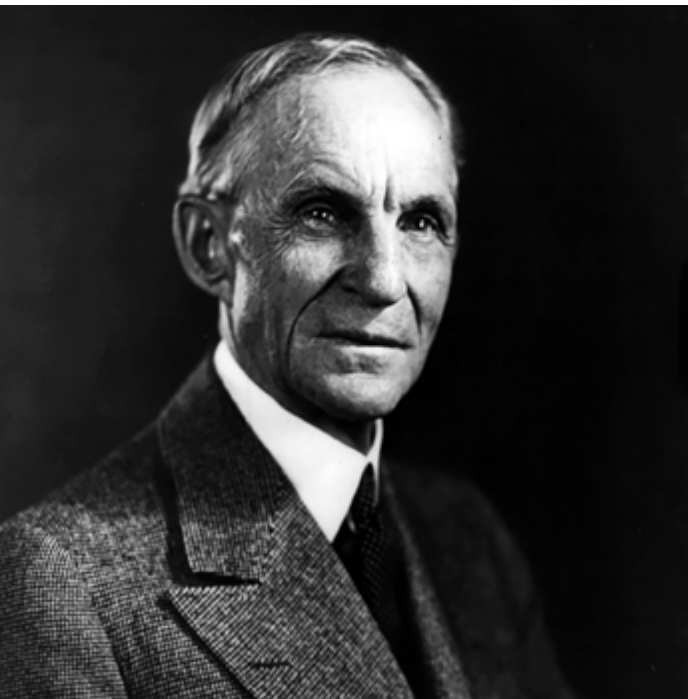


“People don’t know what they want until you show it to them. I never rely on marketing research. Our task is to read things that are not yet on the page”

– Steve Jobs

(förstås) varit inne på.

Men Jobs var knappast först med den insikten. [Henry Ford sägs ha sagt](#) att om han hade frågat folk vad de ville ha, så hade “snabbare hästar” varit svaret. Hade Ford gått bokstavligt på den önsknigen hade han kanske försökt utveckla bättre foder eller slagit sig på hästavel, men det gjorde han inte. I stället tog han fasta på behovet som finns bakom orden: en önskan om att ta sig fram snabbt. Lösningen blev inte en superhäst, utan en bil.



”If i had asked people what they wanted, they would have said: Faster horses...”

– Henry Ford

Tester är ett vinnande recept

Ett bra sätt att ta reda på vad kunden gillar är att helt enkelt testa det i verkligheten. [I en populär TED-föreläsning pratar Malcolm Gladwell, journalist, författare och föreläsare, om pastasåsmärkena Prego och Ragu \(vid 5:10 i filmen\).](#)

Rent objektivt var Prego av bättre kvalitet, men i början av 80-talet klarade de sig ändå inte särskilt bra. Prego anlät Gladwells vän, marknadsforskaren Howard Moskowitz, för att ta reda på vilka produktutvecklingar de behövde göra. Dittills hade matindustrin helt enkelt frågat kunderna för att få reda på vad de ville ha, men Moskowitz hade en annan ingång.

Moskowitz ordnade inte fokusgrupper eller skickade ut enkäter, utan gjorde istället 45 olika varianter på pastasås som han sedan testade på en hel hög amerikaner. Efter några månader, när han analyserade sin data, kunde han se att det amerikanska folket var uppdelat i tre huvudsakliga grupper: de som vill ha helt vanlig pastasås, de som vill ha kryddig pastasås, och de som vill ha pastasås med större tomatbitar i. Det låter kanske inte så revolutionerande, men det var det.

Under alla de år som Prego hade kämpat på med fokusgrupper hade ingen någonsin sagt att en pastasås med större tomatbitar var vad de ville ha, “even though at least a third of them, deep in their hearts, actually did”, som Gladwell uttrycker det i TED-föreläsningen. Men nu, genom att variera och testa, hade Prego plötsligt exklusiv information om kunderna som de kunde dra nytta av. Och det gjorde de. Under de följande tio åren tjänade de 600 miljoner dollar på sina tomatsåser med extra bitar.

Hade inte Moskowitz gjort sina tester hade kanske Prego harvat på med sina fokusgrupper och sina gamla vanliga pastasåser i tio år till, och sen gått under.

Less is more – bäst i test

Några andra som testade och vann är Instagram. 2010 kom fotoappen PicPlz. Den fanns både till Android och iOS, och dessutom som webb-app. PicPlz förstörde inte fotokvaliteten och lät dig behålla originalbilden även om du lade till ett filter. Instagram kom lite senare samma år. Den fanns bara till iOS och tillät bara ett enda, fyrkantigt format. Använde du ett filter var originalfotot borta. Kampen mellan dem började, och du kan gissa dig till resultatet: Instagram vann.

PicPlz hade fler funktioner och fungerade på fler plattformar, men Instagram vann ändå. Vad förstod Instagram som inte Picplz förstod? De trodde att människor inte var ute efter tusen möjligheter, utan hellre ville ha något som funkade riktigt bra. De hade rätt. Enkelhet, användarvänlighet och ett snyggt gränssnitt var grejen. Fokus på en enda plattform och på begränsningar istället för oändligt många funktioner gav resultat. Instagram vann.

Visualiserande prototyper öppnar för samskapande

Att gå på upptäcktsresa tillsammans med kunden är en annan fruktbar metod. Enligt Ewerman kan man i samband med tjänstedesign lära sig mycket genom att “samutveckla med kunden i kreativa samtal, där visualiseringar och prototyper uppmuntrar till berättande om drömmar, behov och beteenden.”

I boken Kundupplevelse förklarar han att dessa visualiserande prototyper kan fungera som triggermaterial, alltså något som sätter kundernas fantasi i rörelse och som gör det möjligt att prata om och förstå kundernas beteenden, behov och problem. Han skriver att “en lyckad prototyp som uppmuntrar till berättande kan liknas vid en halv mening där kunden får fylla i resten.”

Han förklarar också att det krävs erfarenhet för att genomföra den här typen av samtal med kunder. Den som gör det måste klara av att vara neutral, ha stor empati och höra det osagda. En annan nyckel enligt boken är att vara öppen för vad som helst och vara beredd att helt tänka om.

Undersök, och gör något av det

Ska vi sammanfatta bra metoder för att ta reda på vad kunden vill blir det alltså dessa:

- Använd enkäter – men med förnuft. Ta hjälp av statistik och läs mellan raderna.
- Testa. Gör alla varianter du kan komma på och låt folk testa och betygsätta.
- Använd visualiserande prototyper för att trigga kundens fantasi.

Fokusgrupper kan också ge insikter, men var uppmärksam på den sociala dynamiken i gruppen om du använder den metoden. Vi vill också passa på att ägna en tanke åt “som man frågar får man svar”-problemet. Frågar du “är det troligt att din nästa bil är en elbil” får du förmodligen många ja på frågan, fast det inte alls kommer stämma i verkligheten. En öppen fråga, “hur troligt är det att din nästa bil är en elbil”, ger kanske svar som är närmare sanningen.

Till sist: Det är viktigt att tänka på vad som händer med data som kommer från kunden. Genom hela den här texten har vi fokuserat mest på kunden och hans begränsningar, men det är förstås inte bara hos kunden begränsningarna sitter. Företaget måste också anstränga sig. Dels genom att välja en bra testmetod, dels genom att faktiskt dra nytta av resultaten, se till att de sprids i hela organisationen. Det blir ännu viktigare i en stor organisation, eftersom avståndet till kunden tenderar att bli längre ju större organisationen blir. Kundupplevelsetänket ska genomsyra precis hela organisationen – gör det till en utmaning.

HUR VET DU ATT DITT CX-ARBETE FÅR EFFEKT?

Att bestämma sig för att jobba med CX är en bra början. Men hur vet du att arbetet ni gör får effekt? Du behöver något sätt att mäta det. Här ger vi dig två förslag på mätmetoder – och oavsett om du väljer en av dem eller en helt annan så får du också med dig experttips för att välja en bra metod.

Hur många gånger har du fått svara på hur nöjd du var med servicen, resan, produkten, bemötandet eller helhetsupplevelsen på en skala mellan 1 och 10? Förmodligen ganska många, för det är ofta så en kundundersökning ser ut. Men vad mäter man då? Kundnöjdheten i en enda interaktion. Inte kundupplevelsen, helheten.

Som vi skrev om i [tidigare i den här boken](#) så är det skillnad på kundnöjdhet och kundupplevelse: väldigt förenklat kan man säga att öka kundnöjdheten innebär att gräva där man står och utgå från sig själv, medan en förbättrad kundupplevelse innebär att ta ett steg tillbaka och utgå från kunden. Det är alltså – förstås – kundupplevelsen vi vill förbättra. Men hur mäter man egentligen kundupplevelsen? Det är inte alldeles lätt, men här tittar vi närmare på två sorters verktyg och deras för- och nackdelar.

NPS – populärt men omdebatterat

NPS, Net Promoter Score, är en undersökning som består av en enda fråga: ”Hur troligt är det att du skulle rekommendera oss för en vän?” Den som har haft en dålig upplevelse kommer inte vilja rekommendera företaget till någon annan, så tanken är att denna enda fråga ska fånga summan av kundens hela upplevelse. Kunden svarar genom att placera in sig på en skala från 0 till 10. Oftast kompletterar man skalan med fält där kunden får berätta med egna ord om varför hen valde just den placeringen på skalan.

När du har fått alla svar delar du upp kunderna i tre grupper:

- Promoters: De som har svarat 9–10. De rekommenderar dig aktivt, ofta utan att någon har frågat.
- Passives: De som har svarat 7–8. De kan nämna dig i rätt sammanhang, till exempel om någon frågar.
- Detractors: De som har svarat 6 eller lägre. De varnar andra för ditt företag.

Nästa steg är att räkna ut hur många procent som är promoters och hur många som är detractors. Passives bryr man sig inte om, eftersom de är neutrala. Andelen promoters minus andelen detractors blir sedan ditt NPS-poäng. Resultatet kommer att ligga någonstans mellan -100 och 100. Är resultatet negativt ligger du risigt till – då finns det många högröstade detractors ute i världen som varnar för dig.

I den här boken kan du läsa om flera företag som använder NPS, exempelvis Slack, Skellefteå Kraft och Airbnb

För- och nackdelar med NPS

En stor fördel med NPS är att det är så enkelt – en enda fråga, så är det klart. Det är lätt att svara på och lätt att sammanställa. En annan fördel är att metoden är så populär, vilket gör att det finns många andra att jämföra sig mot. Bill Macais, marknadsföringschef på [Slack](#), kallar sig själv för “en stor NPS-troende” (och som vi har skrivit om tidigare i den här boken så går det – minst sagt – rätt bra för Slack). I en intervju från 2015 säger han att NPS blir en ledstjärna för hela företaget – Slack är ju faktiskt inte nöjda om kunderna bara använder deras tjänst och är passives, de vill ju att kunderna ska rekommendera Slack till andra.

Sen finns det självklart nackdelar. Kritiker menar till exempel att högre [NPS inte hör ihop med bättre ekonomisk utveckling](#) och [inte heller säger något om hur lojala kunderna kommer att vara](#). Ofta är det också svårt att få ut något av NPS efter själva mätningen. Säg att vår poäng blev 34, och det vill vi förbättra – hur ska vi då gå till väga? Vi kanske får en fingervisning om kunderna har skrivit något om varför de valde sin siffra, men annars är det väldigt svårt. NPS blir på gränsen till en kundnöjdhetsmätning. Om man ska kunna förbättra kundupplevelsen måste man ofta fortsätta bortom själva NPS-mätningen.

Groove fortsatte bortom NPS

[Groove](#), ett företag som gör help desk-mjukvara, bestämde sig för att göra en [NPS-undersökning](#). De skickade ut frågan till 4 000 personer, och fick ut en NPS-poäng på 11. Dessutom fick de många fritextsvar. NPS-poängen kommer de använda som ett riktmärke framöver – fler passives ska bli promoters så att poängen går upp. Fritextsvaren gav en del uppslag till förbättringar i sig, men Groove tog det ett steg längre: de mejlade var och en som hade svarat. De tackade för berömmet eller bad om ursäkt för besvär och lovade bättring, och detta ledde till ännu fler förbättringsförslag (plus att kunderna kände sig tagna på allvar). Nu har de ett bra utgångsläge för att öka sin kundnöjdhet.

Sentiment analysis – användbart men inte fullvuxet

Sentiment analysis kallas för attitydanalys eller tonalitetsanalys på svenska. En attitydanalys innebär att använda ett verktyg för att gå igenom texter och automatiskt läsa av vilken attityd skribenten har till en viss sak. De enklaste verktygen letar efter ord som “bra”, “dåligt”, “ledsen” och “glad” för att avgöra om texten är positiv eller negativ, men det finns också mer komplicerade verktyg som fungerar mer som mänskliga hjärnor och kan se helheten bättre.

Ett av de smartare verktygen är utvecklat av det svenska företaget [Gavagai](#). Traditionella verktyg ([till exempel det här](#)) bygger ofta på ordlistor. De bedömer orden ett och ett och lägger ihop dem till en bedömning av hela meningen. [Gavagais verktyg är mer som en människa](#). Väldigt enkelt förklarat kan man säga att Gavagais verktyg lär sig allt eftersom att samma mening kan betyda olika saker i olika sammanhang. Verktöget hänger också med i vad som händer på internet, vilket gör att det snabbt lär sig slang och nyord. Vill man kan man också lära verktöget ett helt nytt språk ganska snabbt. Precis som ett barn som lär sig prata blir Gavagais verktyg ständigt bättre på språk.

För- och nackdelar med sentiment analysis

Fördelen med automatiska attitydanalyser är att de gör det lätt att sammanställa stora mängder text. Du kan fråga hur många personer du vill, ställa så öppna frågor som du vill och göra det hur ofta du vill – du behöver inte oroa dig för hur du ska få fram ett användbart resultat. Med vissa verktyg kan du också enkelt tjuvlyssna på dina kunder i sociala och andra medier – där kommer du att få höra allt om deras upplevelser. Du får snabbt reda på om omnämnanden är positiva eller negativa.

Nackdelen med automatiska attitydanalyser, särskilt de enklare, är att de inte är lika smarta som människor. Många verktyg har problem med t.ex. sarkasm, dubbelnegationer (t.ex. “det är inte otrevligt”, som ju kan vara positivt) och positiva omdömen som uttrycks med negativa ord (t.ex. “det var fruktansvärt trevligt”, där “fruktansvärt” är ett positivt förstärkningsord).

Försäkringskassan vill vara proaktiva

Det är inte lätt att vara Försäkringskassan – så fort de gör ett misstag sprids det som en löpeld. De behövde ha ett sätt att övervaka negativa upplevelser i realtid, så att de kunde gå in och försöka räta upp kundupplevelsen innan den fick alltför stora konsekvenser. [Tillsammans med Gavagai bestämde de vad de ville mäta](#), och fick en dashboard med bl.a. vad som sägs om dem, deras tjänster och deras nyckelpersoner på olika sociala medier. Självklart gör inte verktöget i sig att reglerna Försäkringskassan ska hålla sig till förändras över en natt – de kommer fortfarande ta beslut som upplevs orättvisa. Däremot har de möjlighet att agera och reparera tidigare, innan viraliteten kickar in.

Expertens råd för att mäta kundupplevelsen

Vi upprepar det vi sa i början: det är inte alldeles lätt att mäta kundupplevelsen. [“Measuring customer experience is one of the main challenges faced by organizations today”](#), säger Carlos Molina, som har jobbat med att förbättra kundupplevelser hos t.ex. Wal-Mart, Vodafone och American Express. Han ger tre riktlinjer för att mäta kundupplevelsen:

- Mät upplevelsen genom hela relationen.
- Använd internationella metoder, så att du kan jämföra dig med andra.
- Jämför mätvärdena med affärsdata om kunderna.

Både NPS- och attitydanalys-undersökningar kan genomföras när som helst i relationen, och de kan också jämföras med affärsdata. NPS är lätt att jämföra med andra (under förutsättning att de vill dela med sig av sin poäng), men det kommer nog dröja ett tag till innan bra attitydanalys är så vanliga att man kan jämföra sig med andra. Men man kan alltid tävla mot sig själv, eller hur?

AIRBNB LYCKAS MED CX UTAN ATT TRÄFFA KUNDEN

Airbnb. Mer än 2 miljoner boenden i över 190 länder. Allt från extrarum till slott. Vem som helst kan vara värd. Det finns verkligen utrymme för helt olika kundupplevelser hos gästerna – mycket utanför Airbnbs kontroll. Ändå går det otroligt bra för Airbnb – hur går det till? Vi tar lärdom av Airbnbs CX-chef Aisling Hassell.

Oktober 2007. Designstudenterna Brian Chesky och Joe Gebbia hade svårt att få ihop pengar till hyran för lägenheten som de delade. Inget unikt med det – många studenter har svårt med ekonomin. Det som skiljer Brian och Joe från mängden är vad de gjorde åt sin ekonomiska situation. En stor designkonferens skulle komma till stan, men alla hotell var fullbokade. Vännerna insåg att de kunde förena sitt behov av pengar med konferensdeltagarnas behov av boende, så de skaffade sig några luftmadrasser, blåste upp dem och annonserade ut boendet under namnet AirBed & Breakfast. Där föddes idén till det som senare blev Airbnb.

Airbnb har sällan direktkontakt med slutkunden, gästen. Det sköter istället värdarna, de som är Airbnbs primära kunder. Värdarna är oftast helt vanliga privatpersoner som råkar ha lite (eller jättemycket) utrymme över. Airbnb skulle inte funka utan sina kunder, värdarna, men företaget skulle inte heller funka utan kundernas kunder, gästerna. Det är många att hålla nöjda, många som Airbnb aldrig ens har kontakt med, och det finns stort utrymme för att saker ska gå fel.



Men det fungerar ju uppenbarligen, för Airbnb växer. Företaget grundades 2008 och började ta ordentlig fart någon gång runt 2013. Sedan har de bara klättrat. I juli 2016 var deras omsättning 89 % högre än ett år tidigare, till exempel. Utan att de ens har kontakt med gästerna lyckas de öka sin popularitet. De är ingen vanlig hotellkedja som har kontroll över alla sina boenden och träffar alla sina kunder – Airbnb är bara en plattform där värdar får lägga ut sina boenden.

Airbnb har inte ett lätt uppdrag, men de lyckas ändå hålla miljontals resenärer nöjda. Hur går det till egentligen? I en intervju med Aisling Hassell, chef för CX i ett globalt perspektiv på Airbnb, har vi hittat 5 lärdomar som svarar på frågan: Hur lyckas Airbnb så bra med gästernas kundupplevelser, trots att de inte kan kontrollera dessa?

1. Ett varumärke med en tydlig mission får likasinnade följare

En tydlig mission och ett tydligt “varför” är viktigt för vilket företag som helst (Simon Sineks populära TED-föreläsning om att “*start with why*” sammanfattar det på ett fint sätt). Airbnb, som har slutkunden ett steg bort ifrån sig, insåg tidigt vikten av tydliga värderingar och en gemensam kultur. Det är den som gör att alla – från den nyaste praktikanter till den högsta chefen – drar åt samma håll. I intervjun berättar Aisling att Brian, Joe och den tredje grundaren, Nathan Blecharczyk, redan från början såg till att hitta företagets kärnvärden.

“Grundarna träffades och funderade ordentligt på vilka de ville att kärnvärdena skulle vara, i hur vi anställer såväl som hur vi beter oss mot varandra i vardagen. Det kom fram sex kärnvärden ur det.”

Airbnbs sex kärnvärden är:

- **Be a host.** Var en värd. Var empatisk och få alla att känna sig välkomna.
- **Every frame matters.** Varje ögonblick är viktigt. Tänk på helheten, och var besatt av detaljerna när du gör ditt jobb.
- **Simplify.** Förenkla. I komplicerade situationer fokuserar vi på resultatet, så att vi inte blir distraherade.
- **Champion the mission.** Kämpa för missionen. Skapa upplevelsen av att höra till, för vem som helst, var som helst.
- **Be a “cereal” entrepreneur.** Var en serieentreprenör (med en ordlek, “cereal” betyder sädeslag och ska antagligen anspela på att man kan så ett frö). Tänk större än du vågar och få saker gjorda.
- **Embrace the adventure.** Omfamna äventyret. Vi möter äventyret och kaoset med öppna armar och nyfikenhet.

Självklart har Airbnb behövt justera både sina kärnvärden och sin mission när företaget har växt och mognat. Efter en omprofilering 2014 (där både webb, app och logga gjordes om) är Airbnbs mission “att skapa en värld där man kan höra hemma var som helst”. Det är egentligen inget nytt.

“Det visade sig att [vår mission] fanns rakt framför oss”, har Brian Chesky förklarat. “Under lång tid har folk trott att Airbnb bara handlar om att hyra hus. Men egentligen handlar vi om hem. Ni förstår, ett hus är bara ett utrymme, men ett hem är där du hör hemma. Det som gör en global gemenskap så speciell är att du kan höra hemma var som helst.”

Airbnb brinner för att göra resandet mer personligt, att fylla det med riktiga upplevelser tillsammans med riktiga människor. De tror på det mänskliga i resandet. Genom att visa det drar de till sig medarbetare som tycker likadant, och värdar som tycker likadant. En tydlig mission hjälper alltså Airbnb att göra kundupplevelsen för gästerna bättre, även om Airbnb själva inte har något med gästerna att göra.

I intervjun betonar Amy vikten av att hitta något som alla på företaget kan förenas runt, och i Airbnbs fall är det CX. En bra kundupplevelse är något som ligger alla varmt om hjärtat, eftersom vi alla är kunder hos andra företag. Vi vet alla hur det är att vara kund. “Vi vill leverera bra upplevelser, och vi älskar feedbacken vi får när vi börjar göra det.”

2. ”Transparent betygsättning håller systemet rent”

Hänsyn till kundens upplevelse är inte precis något nytt. [Harry Gordon Selfridge, varuhuset Selfridge’s grundare, sägs ha myntat uttrycket “kunden har alltid rätt” på tidigt 1900-tal.](#) I nutid har “kunden har alltid rätt”-principen börjat förändras till det bättre, med hjälp av teknologi.

Vad kunden tycker är fortfarande lika viktigt, men spelplanen har blivit mer jämlik. I Airbnbs fall handlar det om att det inte bara är gästen som betygsätter värden, utan att värden också får betygsätta gästen. Det är inte längre bara säljaren som behöver vara en bra säljare, köparen måste också vara en bra kund. Om flera personer är överens om att en person inte sköter sig så får hen inte längre vara en del av Airbnb-gemenskapen, och det gäller oavsett om personen är värd eller gäst.



[Über jobbar på samma sätt som Airbnb med att låsa personer som inte sköter sig ute från tjänsten, och sko- och klädförsäljaren Zappos “sparkar” kunder som är otrevliga mot deras medarbetare.](#) Ett hemtamt och säkert bekant exempel är Tradera, där säljare och köpare alltid uppmanas att betygsätta varandra så att andra ska veta vem som går att lita på. Spelplanen har som sagt blivit mer jämlik, och i Airbnbs fall leder det definitivt till en bättre kundupplevelse. Airbnbs kunder slipper otrevliga gäster (eller kommer åtminstone stöta på färre av dem) eftersom gästerna vet att de kommer bli betygsatta. Det är långt ifrån riskfritt att bete sig hur som helst, och går någon över gränsen en gång för mycket åker hen ut. Naturligtvis fungerar det åt andra hållet också, att betygsättningen ger en bättre kundupplevelse för värdarnas kunder, men det är ju en betydligt äldre företeelse.

Men det tog lite tid innan Airbnb fick till sitt recensionssystem ordentligt.

“Från början var recensions-processen i steg, så att gästen skulle recensera och sedan kunde värden se det och kommentera på gästen”, berättar Aisling. “Ibland kunde det sätta lite skräck i gästen, i form av rädsla för hämnd. Nu har vi en balanserad ingång där båda sidor får möjlighet att lämna en recension, och sedan visas de först när båda har gjort det, eller efter en viss tidsperiod om de väljer att inte recensera. Vi får mycket mer objektiv feedback.”

Det finns också en annan fördel med det här systemet:

“Systemet är också ärligt; den här gästen bodde helt säkert hos den här värden.”

På många hotellrankningssidor kan vem som helst gå in och skriva vad som helst om vilket hotell som helst – utan att behöva bevisa att hen har varit där. Teoretiskt sett kan en avundsjuk hotellägare från kvarteret bredvid alltså gå in och smutskasta en konkurrent. Med systemet som Airbnb tillämpar kan alla vara säkra på att alla recensioner har skrivits av personer som faktiskt har haft med varandra att göra. Både detta – att alla recensioner är på riktigt – och att båda sidor får komma till tals gör att Airbnb kan skapa bättre CX.

3. En bra medarbetarupplevelse ger en bra kundupplevelse

Ska du leverera kundupplevelser i världsklass, då måste du också leverera medarbetarupplevelser i världsklass. För om de anställda inte är tillfredsställda med sin arbetssituation eller varumärket de representerar, hur ska de då kunna leverera en fläckfri upplevelse till kunden? Ändå pratar man oftast om de externa kundernas upplevelser – kanske för att det är där man snabbast ser att det ger resultat i form av t.ex ökad försäljning?

(Egentligen tycker vi inte att man skulle behöva ha ett särskilt ord för medarbetarnas upplevelse – de är ju egentligen en sorts inre kunder i företaget. Men eftersom “kundupplevelse” nog för de flestas tankar till externa kunder hänger vi på Aisling och kallar medarbetarnas kundupplevelse för “medarbetarupplevelser” här.)

Airbnb har tagit fasta på att om man har nöjda och stolta medarbetare kommer en bra kundupplevelse följa på det helt naturligt. I intervjun berättar Aisling att Brian, Joe och Nathan redan från början lade lika mycket vikt vid medarbetarnas upplevelser som kundernas.

“En stark kultur var fundamental för den sortens företag som de ville bygga. Från första början fokuserade de på upplevelsen, och det är en av anledningarna till att jag började på företaget. Jag har alltid missionerat om att medarbetarupplevelsen är lika viktig som kundupplevelsen, det är bara två sidor av samma mynt.”

Grundarna gjorde två saker för att fokusera på medarbetarupplevelsen. Det ena var att slå fast kärnvärdena och missionen:

“Vi anställer personer som delar våra kärnvärden. Är det här någon som passar här, någon som vi vill ska vara en del av vår inre gemenskap?” berättar Aisling. “Det är lika viktigt som hur personens kompetens passar in. Vi har en väldigt diversifierad arbetsstyrka, men det går en gemensam tråd genom oss alla som jag tror kommer från att vi har samma värderingar. Självklart tycker vi inte alla exakt lika, men i grunden håller vi alla ändå med om värderingarna.”

Den likheten gör dels att alla strävar åt samma håll, dels att det blir lite lättare att komma överens och ha trevligt på arbetsplatsen. Någonstans i grunden är alla lika.

Den andra saken som grundarna gjorde var att skapa ett särskilt team som jobbar med medarbetarupplevelsen, *“ground control team”*. De håller kontinuerlig koll på hur det känns att jobba på företaget, bland annat genom NPS-undersökningar varje kvartal.



4. Fråga inte efter data som du inte tänker använda

Data är hett. De flesta samlar data om sina kunder och besökare på ett eller annat sätt, ofta i kopiösa mängder. “Big data” har blivit ett modeord, många samlar in information oreflekterat för att alla andra gör det. (Det är lite på samma sätt som att “kundupplevelse” för många är ett fint men tomt ord.)

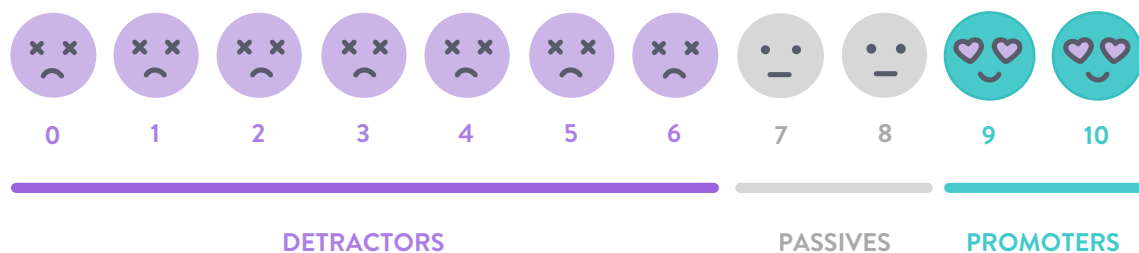
En stor organisation som Airbnb kan naturligtvis enkelt samla in massor av data. I intervjun berättar Aisling att Airbnb har gått från att bokstavligt talat knacka på hos värdar och prata med dem, till att ta in data digitalt. Samtidigt hade det också växt fram olika mätavdelningar, en för värdar och en för gäster.

När Aisling började på Airbnb hade företaget sin data i Excel-ark, och ur dem försökte folk läsa ut vettiga saker. Det fanns mycket information, men inte på ett överskådligt och värdefullt sätt. Under Aislings ledning har de dels börjat ordna sin information på ett mer användbart och sammanhållet sätt (med hjälp av Medallia), dels börjat mäta på enklare, mer lättförståeliga sätt.

“NPS gjorde att vi verkligen kunde bädda in det i teamets kärnverksamhet. Vi tittar på NPS på individnivå, aggregerad nivå, teamnivå, platsnivå och förstås också på global nivå.”

Aisling ger också exempel på vad de konkret gör med NPS-resultaten.

“På individnivå använder vi insikterna från datan som en möjlighet till coaching. Vi har några rockstjärnor som regelbundet får 100 poäng eller 90 poäng; vi använder kommentarerna som kunderna lämnar om hur de lyckas med det för att coacha och visa resten av teamet vad som är möjligt. På aggregerad nivå letar vi efter teman. När vi tittar på vår data om detractors tittar vi på vad de vanliga fallgroparna är och vad som gör att folk blir detractors.”



$$\text{NET PROMOTER SCORE} = \% \text{ PROMOTERS} - \% \text{ DETRACTORS}$$

Det här arbetssättet har fungerat bra för Airbnb.

“Även om vår NPS redan var väldigt hög har vi lyckats öka med 5 poäng varje år, vilket är rätt rejält på NPS-skalan. Det visar kraften av att ha data som är användbar.”

Data för datans skull är ganska värdelöst. Det gäller att hela företaget vet vad man vill mäta, och hur det ska hjälpa en att prioritera och agera. Då finns det plötsligt kraft i data.

5. Teknologi som underlättar, inte avvärjer, mänsklig kontakt

Teknikens frammarsch tar bort det mänskliga i interaktioner. Det har du säkert hört någon säga, eller kanske sagt själv. Men Amy Pressman på Medallia, Airbnbs mät- och CX-partner, tänker precis tvärtom.

“Jag hade samma förutfattade mening, den där bilden av hur teknologi hindrar dig från att känna mänsklig kontakt. [...] Vi upptäckte i stället att teknologi faktiskt är väldigt för-mänskligande. Det finns några anledningar till det, den största tror jag är att vi tar in hela organisationen, inte bara frontlinjen, cheferna eller programägarna, utan alla på företaget. Folk börjar se hur jobbet de gör har en faktiskt påverkan på slutkunden. Det är oerhört kraftfullt, för vi alla vill i slutändan känna att det vi gör betyder något.”

Amy påpekar också att teknologin faktiskt gör att kunder blir mer bekväma med att lämna även sämre omdömen. För många är det svårare att säga direkt till hotellägaren att man tyckte att något var fel, än att fylla i en enkät på internet efteråt.

“Sen kan du ringa, det har öppnat dörren till konversationen. Det hade kanske inte hänt människa till människa.”

Aisling är inne på samma spår, att teknologi inte behöver göra att den mänskliga kontakten försvinner.

“Om du går ner till kärnan handlar det egentligen om att skapa samhörighet, vilket kan göras genom ögonkontakt och då hjälper videotjänster, men det är också möjligt att skapa samhörigheten på andra sätt. Du kan ha en fantastisk samhörighet över telefon, genom att ha sann empati med personen i andra änden.”

Den empatin jobbar Airbnb medvetet för att skapa.

“Ett av sätten vi använder för att bygga empatin är att ge alla anställda, interna och externa, gästkuponger [för Airbnb], så att de kan använda produkten när det passar dem. Då kan de verkligen förstå vad det innebär att använda plattformen, att bo på ett Airbnb och gå igenom hela användarupplevelsen. Vi uppmuntrar också alla våra anställda att vara värdar också. En del kan vara värdar i sina egna hem och hyra ut rum, andra kan vara värdar för upplevelser.”

Genom att vara empatisk och fånga upp feedback kan man alltså – som Airbnb – använda teknologi till att skapa mänsklig kontakt, snarare än att värja sig från den.

Och nu då?

Airbnb är bra på det de gör, men bara för att de hör till de bättre i klassen känner de sig förstås inte färdiga. Självklart ser de utmaningar inom CX-området även framöver. Airbnb är redan duktiga på att använda feedback från kunder, men de vill ta med fler röster från andra källor.

“[Det är viktigt att] stödja feedback som kommer utan att vi frågar efter den. Det är en sak att fråga folk hur de tycker att man sköter sig, men nu är de mycket villiga att berätta hur du sköter dig på ett väldigt högljutt sätt, hela tiden. Hur håller vi oss ett steg före och använder det till vår fördel, och ser till att den sociala rösten blandas med den efterfrågade rösten?” säger Aisling.

Som många andra har hon också funderat över de yngre generationernas behov.

“Millenials blir en allt viktigare målgrupp för många företag, och jag tror att vi är omtyckta bland millenials. De har höga förväntningar, de är varumärkes-medvetna, och de har också ett behov av omedelbar lösning eller omedelbar tillfredsställelse. Jag tror att omedelbarhet i förbättringarna du gör, omedelbarhet i ditt agerande på feedback och omedelbarhet i dina svar verkligen är på frammarsch. Det är där vi fokuserar nu. Hur håller vi oss agila? Hur håller vi oss relevanta och är där för dem och svarar på deras behov?”

Att behålla agiliteten och finnas där för både värdar och gäster – trots att företaget växer – är en tredje utmaning som Aisling brottas med.

“När jag började 2014 hade företaget just gått igenom en enorm tillväxt och hade insett att det behövde skala upp till nästa nivå. Den största utmaningen för mig de senaste 2,5 åren har varit att hinna ikapp tillväxten och se till [...] att vi kan skala upp igen, finnas där för våra värdar och gäster när de behöver oss.”

Nu tycker Aisling att de har kommit ikapp. Det börjar bli dags att istället satsa på att ligga steget före.

**TA
NÄSTA
STEG**

KUNDEN ÄR GRÄNSLÖS – ÄR NI?

I en idealisk värld finns inga gränser mellan länder, åtminstone om vi ska tro John Lennon. I en idealisk värld finns inte heller några gränser mellan kanaler. Kunden är redan där i tanken, men få företag kan möta kundens beteende. För att komma ikapp måste ni ändra ert sätt att tänka och organisera er.

Att finnas i många kanaler är mer regel än undantag nuförtiden – det är vi alla överens om. Men exakt hur man ska finnas i dessa kanaler är inte lika självklart. Många pratar om multichannel. Andra pratar om omnichannel. Är det någon skillnad?

Ja. Vi ser skillnaden redan i själva orden. “Multi” betyder många, “omni” betyder allt. Den praktiska skillnaden handlar inte om antalet kanaler. Skillnaden ligger istället i inställningen till kanalerna.

En multichannel-strategi ser på kanalerna som många, skilda kanaler. Man kanske har ett sociala medier-team, ett team som sköter digital marknadsföring och ett team som utbildar butikssäljarna.

En omnichannel-strategi ser på kanalerna som en sömlös helhetsupplevelse; det finns inga gränser mellan digitalt och fysiskt, mellan dator och mobil eller mellan mejl-kundtjänst och Twitter.

Omni-channel speglar verkligheten bättre

Tänker du på vilken kanal du använder när du handlar? Har du stått i en butik och tänkt “nej, jag tror minsann att jag ska byta till en digital kanal så att jag kan jämföra priser med andra butiker?” Förmodligen inte. Det bara händer. Du står i butiken, vill jämföra och plockar upp telefonen, utan att tänka på det.

Kunden tänker inte i kanaler, sätter inga gränser, utan vill bara göra det hen ska. Kunden använder dessutom flera kanaler samtidigt – till exempel när hen står i den fysiska butiken och kollar priser digitalt. Då är det ganska konstigt (och inte särskilt kundcentrerat) att dela upp kanalerna inom företaget så hårt som många gör. Det är konstigt att ha helt skilda team till exempel för den fysiska butiken och för e-handeln, eftersom verkligheten inte är så strikt uppdelad.

För ett exempel hämtat från verkligheten ska vi lämna över ordet till Billograms marknadschef Stefan Krafft som berättar den allt annat än sömlösa historien om när han skulle köpa bil:

För 9 år sedan skulle jag köpa en ny bil. Min shortlist var klar och kort - BMW eller Audi. Men så en kväll sittandes i soffan hörde jag den för första gången, den fantastiska låten Release me av Oh Laura. Låten var specialskriven för SAABs lansering av sina nya Bio-Power-modeller och reklamfilmen innehöll starka bilder, häftiga miljöer och var extremt välproducerad. Ihop med musiken var upplevelsen nästintill magisk. För varje gång jag såg reklamen blev SAAB en allt starkare kandidat för att utöka min "shortlist".

Så en dag hände det, jag klickade på en banner för kampanjen och hamnade på en kampanjsida som var precis lika förförisk som jag upplevde att reklamen var. Mina förväntningar infriades. Musiken fanns där, detaljbilderna var snygga och BioPower-konceptet kändes plötsligt mycket relevant. Jag började formulera argumenten för mig själv om varför jag inte skulle fortsätta köra tyskt, de lät bra! Jag var beredd att agera och klickade på knappen - boka provkörning.

Då sprack bubblan. Jag blev dumpad på en bakgata i Akalla, ensam och övergiven stod jag där och visste inte vad jag skulle göra eller var jag skulle ta vägen. Magin var som bortblåst och sajten jag hamnat på var SAAB Anas gråtrista hemsida som mest liknade en trist säljbroschyr för en ny Opel-modell. Ja ni fattar, bubblan sprack. Att boka en provkörning var det sista jag ville göra, om det ens gick att göra på sajten, högst osäkert.

Ridå. Min shortlist blev mer cementerad än någonsin och det blev till slut en ny(are) BMW igen. Efteråt kände jag mig nästan lurad. Här hade jag börjat omvärdera ett varumärke, hittat argument för varför ett byte till SAAB skulle vara motiverat, och så visar det sig att mina "fördomar" hela tiden varit sanna. De var inte BioPower med release me-effekt, de var gråtrista SAAB-Ana i Akalla.

Jag är säker på att SAAB och framförallt deras reklambyrå var extremt nöjda med kampanjen, med all rätt, den var och är än idag fantastisk. Däremot borde de inte vara lika tillfreds med det faktum att den inte fick mig (och många andra) bakom ratten med Oh Lauras grymma låt i högtalarna. Kampanjen hade precis motsatt effekt för mig, jag fick bekräftat att SAAB inte var för mig. Tänk om de istället hade skapat en sida på SAAB Anas annars så trista sida där jag fick med mig tillräckligt mycket av det "mood" reklamen försatt mig i. Inte så svårt egentligen. Och tänk om de hade lyft min upplevelse ett snäpp till genom att erbjuda att de kör ut bilen till mig till den plats jag befinner mig på. Då skulle det blivit åka av och vem vet, jag skulle kanske blivit SAAB-ägare.

Kampanjen skapade en förväntan hos mig som inte infriades på långa vägar. Poängen här, som är smärtsam att inse, är att om du inte kan hålla samman upplevelsen i samtliga kanaler är det inte värt någonting. Då är det bättre att låta bli för resultatet är förödande för varumärket, långt värre än de flesta tror. För en inbiten SAAB-fantast är det så klart en helt annan sak. För att övertyga dem att byta till en ny modell behövs inte Oh Laura's release me. Men för en potentiell förstagångskund som är beredd att omvärdera sin uppfattning om ett varumärke blir det här dödsstöten. Jag fick vatten på min kvarn, SAAB var inte för mig. De bara nästan lurade mig, men jag kom på dem.

Stefan Krafft

marknadschef Billogram

Mer information döljer skarvarna

För att det ska vara möjligt för företaget att ge kunden den sömlösa upplevelsen måste kunden förstås identifiera sig på något sätt. Det innebär ett element av övervakning, och det i sin tur innebär att det är viktigt att ge kunden själv makt över när och hur hen vill bli identifierad.

Det bör inte heller vara några problem, så länge du kan erbjuda en tillräckligt bra upplevelse. Kunden skapar kanske gärna ett konto om det betyder att hen kan få med sig sin kundkorg mellan kanalerna på ett enkelt sätt. Kunden kanske låter dig identifiera hens mobiltelefon och skicka platsbaserade erbjudanden med beacon-teknologi, eftersom det gör kundens upplevelse av den fysiska butiken bättre. Kunden kanske lämnar ifrån sig information om sina intressen för att få skräddarsydda erbjudanden. Och så vidare. Lär dig vad dina kunder vill ha, och skapa upplevelsen utifrån det.

[Med omni-tänket kan det också bli lättare att spåra fysiska köp.](#) Ett företag kan dra nytta av användarens mobil även i butiken för att tracka hela resan, inte bara själva köpet. Vad tittade kunden (inte) på, hur rörde kunden sig i butiken, och så vidare.

[Den amerikanska apotekskedjan Walgreen's är en av dem som har börjat jobba med omnichannel.](#) De använder sin app för att ge sina kunder relevanta erbjudanden i rätt tid, baserade på var de är och vilka behov de har. De samlar dessutom in mer information om kunden genom att låta hen koppla ihop sin hälso-app med Walgreen's-appen och ger kunden belöningar när hen har gjort hälsosamma val. Walgreen's har alltså expanderat även utanför sina egna kanaler.

[Det finns också de som menar att konkurrenter bör dela information med varandra.](#)

Det finns inget sätt att hindra kunden från att välja en annan affär, så det är lika bra att dela information med varandra. Kunden ska kunna dra nytta av det hen har undersökt i en skobutik för att kunna undersöka saker i en annan skobutik. Först då blir det en verklig omni-upplevelse, menar de. För företagets del ska det också bli en vinst, eftersom man får ut så mycket mer av att kombinera sin och konkurrentens information än av att bara titta på sin egen.

Spelar det någon roll vad vi kallar det?

Nej. Egentligen inte. Som vanligt är det verkstaden, inte snacket, som är det viktiga. Kunderna bryr sig inte om vilket namn ni sätter på ert sätt att arbeta, det har vi redan varit inne på. Michael Jones, som jobbat med bland annat Ebay, [uttrycker det så här i en Forbes-artikel](#):

Consumers don't shop "omnichannel." They simply just shop.

Kunden bryr sig bara om vad hen kan göra och hur pass smidigt det är. Som alltid är det viktigaste att du har din kund i centrum. Hur använder kunden kanalerna? När? Till vad? Hur kan du göra för att kunden inte ska märka att hen byter?

De flesta är inte där än. Många har lyckats bli multichannel, men inte längre än så. Kunden tänker inte på att hen byter kanal, men blir ständigt påmind om det av företagets knaggliga övergångar. Kunden kanske inte kan ta med sin varukorg när hen byter från mobil till dator. Eller så måste kunden söka fram produkten hen står framför i butiken, i stället för att skanna en kod eller få fram produkten automatiskt, baserat på var hen är i butiken. Eller så måste kunden förklara sitt ärende igen när hen har blivit hänvisad från Twitter till mejl-kundtjänsten. Kunden tar in en ny kanal i sin upplevelse utan att tänka på det, så fort behovet uppstår, men upplevelsen störs hela tiden av knaggliga övergångar.

Se alltså till att finnas i de kanaler där din kund vill att du ska finnas och se sedan till att släta ut övergångarna. För de allra flesta innebär det stora förändringar när organisationen ska gå från att ha skilda avdelningar till att ha omni-team som ser till helheten, men bra CX kräver ett helt annat samarbete än det som brukar finnas i en organisation.

Så här ser du till att ert arbete utgår från kunden

För många innebär kundcentrering en stor omställning, och inte sällan är det svårt att få med alla på en gång (tänkt till exempel på Skellefteå Kraft). Det kan vara en bra idé att ta in en konsult utifrån som hjälper er att hålla koll på arbetet, men här kommer tre tips att börja med.

1. Förankra det i ledningsgruppen

Första steget är att förankra CX-perspektivet med samtliga i er företagsledning. Om de inte är med på tåget kommer du aldrig lyckas behålla fokuset på kunden.

- Ledningen har kanske 5 grejer på sin agenda. Inte mer. Det kan till exempel handla om kostnadsbesparingar. Det kan handla om förtroende. Hur får vi upp kundernas lojalitet? Det första man behöver göra är att koppla kundupplevelsen till det som finns på agendan, berättar Daniel Ewermand (läs vår längre intervju med Daniel i nästa avsnitt).

Han fortsätter förklara att det nästan alltid går att koppla de mål ledningen vill nå till kundupplevelsen, att det helt enkelt handlar om att bygga upp en logikkedja.

- Låt säga att det handlar om besparingar. Då kanske det är så att vi upptäcker att en stor del av kostnaderna kommer från de många samtalen till kundtjänst. Om man börjar reda ut vad som egentligen orsakar de samtalen kommer man snart fram till hur en kundupplevelse kan förbättras och därför spara pengar.

2. Sätt ihop ett bra team och börja med det lilla

Att jobba med kundupplevelsen handlar om att hela organisationen behöver gå från ett inifrån och ut-tänk till ett utifrån och in-tänk. Men för att sätta stenen i rullning är det klokt att börja i mindre skala, med att utveckla och implementera enskilda erbjudanden och tjänster, de som är allra viktigast för att stärka era kundrelationer. Förhoppningsvis ger resultatet kraft till hela organisationen att börja gå i samma riktning.

En metod är att sätta ihop ett team som tillsammans har ansvaret för att lära känna och värna om kunden. En grupp människor som ser till att utifrån och in-tänket fortsätter varje dag. Enligt Ewerman är empatin central när det kommer till vilka människor som blir duktiga på att arbeta med kundupplevelser:

- De ska ha stor empatisk kompetens, förmågan och intresset att förstå en annan människas liv och värderingar. Men också parat med viljan att lösa problem, med en innovativ förmåga.

3. Gör en karta över kundresan

För att jobba effektivt med kundupplevelsen behöver du förstå kundens liv i förhållande till din organisations erbjudande. För många företag kommer det bli en otrevlig upptäckt att se hur stor differensen är mellan vad de erbjuder och vad kunderna förväntar sig.

Frågor som måste besvaras och sedan lösas i följande ordning är:

- Hur är vår kundupplevelse i dag?
- Vilka kunder upplever vad i relation till oss?
- Vilken kundupplevelse vill vi ha imorgon?
- Vilka kunder vill vi ska uppleva vad i morgon?
- Hur ska vi ta oss från punkt 1 till punkt 2?
- Hur kommer vi från dagens position till den önskade framtida?
- Hur genomför vi och prioriterar förändringsarbetet? Vad gör vi i vilken ordning för att slutligen nå målet?

Till sist: Tänk från kundens synvinkel – tänk gränslöst.

GLÖM FRAMTIDENS AI – SUPERDATORERNA SOM REVOLUTIONERAR KUNDUPPLEVELSEN ÄR REDAN HÄR

Kunden är en människa, men vad finns det som säger att "personen" i andra änden av interaktionen också måste vara det? Redan i dag interagerar miljontals kunder med tjänster baserade på så kallad kognitiv IT. Hur kan ni dra nytta av den tekniken?

Möt Helene Johansson. Hon söker jobb hos dig. Hon är ung, men CV:et är ... imponerande. Eller vad sägs om att Helene talar åtta språk flytande? Eller att hon kan läsa 200 miljoner sidor på tre sekunder?

Du anställer henne på studs? Tänkte väl det.

Helene heter egentligen Watson och är en superdator från IBM, det i dag bästa exemplet vi har på det som kallas kognitiv IT. I detta nu håller kognitiv IT på att helt skriva om spelreglerna för alla som arbetar med kundupplevelsen – marknadsförare, försäljare, kundtjänst, produktutvecklare. För att ytterligare stärka er kundupplevelse kan kognitiv IT vara den viktigaste rekryteringen du någonsin kan göra.

Kognitiv IT är redan här – men vad är det?

Vad handlar kognitiv IT om? Datorer som är så kraftfulla att de kan analysera och lära såsom människor analyserar och lär – bara betydligt snabbare. IBM:s Watson är just nu världsledande och klarar som sagt att bearbeta 200 miljoner sidor på tre sekunder. Inte ens den flitigaste anställda presterar det på en livstid. (Watson behöver heller ingen pension, arbetsplats eller ledighet.)

Specifikt ligger Watsons storhet i att den kan analysera och förstå så kallad ostrukturerad data. Ostrukturerad data kan vara blogginlägg, Facebook-poster, Wikipedia-texter eller Twitter-inlägg. Som du förstår utgörs den stora majoriteten av världens data (80 %, uppskattar IBM) av ostrukturerad sådan.

Mängden data skenar dessutom, vilket gett upphov till termen "big data". Vi lever helt enkelt i en värld som konstant producerar stora data. Vi surfar, använder sociala medier och lämnar text, videor och dataspår bakom oss. Dessutom är det inte längre bara datorer och telefoner som producerar data. Numera ser vi också uppkopplade bilar, kylar, klockor och dammsugare ([har du den inte redan?](#)), i det som kallas Internet of Things. Snart är inget offline längre – startup-bolaget [Everythng](#) tänker till exempel [koppla upp 10 miljarder klädesplagg mot internet](#) innan 2020.

Att Watson kan analysera data snabbt är alltså inget nytt. Analysera och beräkna har datorerna gjort bättre än människor i alla tider. Men då har det handlat om tydligt avgränsade analyser av sorterad data. Om du fyller i ett formulär kodat "namn" när du bokar tågbiljett, kan även det simplaste dataprogram förstå att det är ett namn. Traditionella program har däremot inte haft kraften att kunnat läsa en sammanhållen text från ditt CV och själv förstå skillnaden på vad du heter, var du jobbar och vad du har för intressen.



Det kan Watson – där finns nyckeln till dess oanade styrka.

De teknologiska framsteg som möjliggjort Watson är många, men de två kanske mest centrala fälten är natural language processing (låter Watson *“läsa”* mer som en människa och förstå kontext) i kombination med machine learning (Watson minns och utbildar sig själv; en människa behöver inte programmera allt för att den ska förbättras). Mer om tekniken bakom Watson lär du dig enklast i [IBM:s egen video](#).

Redan i dag stärker Watson kundupplevelser

AI talas det mycket om; att robotarna är på väg och att de tänker ta våra jobb har du hört. Men: Äkta AI, i betydelsen fullvärdig mänsklig intelligens i datorer, är fortfarande 10–50 år bort enligt de flesta experter (enligt vissa rent av ouppnåeligt). Kognitiv IT är däremot här och nu. Medan du läser detta shoppar folk på Macy's – Amerikas svar på Åhléns – med en Watson-baserad app som hjälpredda. Du eller en utvecklare i din organisation skulle i detta nu kunna surfa till IBM:s plattform [Bluemix](#) och ta del av Watson-kod för att bygga in Watson i er nästa tjänst.

För kommer du åt internet, kommer du åt Watson. IBM:s plattform – och framtida konkurrenser – är en molnbaserad resurs som företag kan köpa in och nyttja i sina tjänster. I nuläget är Watson klart dominant på den marknaden, men det är en marknad som kommer att växa. Beräkningar från [Allied Market Research](#) förutspår att kognitiv IT kommer omsätta 13,7 miljarder dollar globalt redan 2020. Fler än IBM kommer att ge sig in i leken om att erbjuda kognitiv IT som en tjänst. [Så här skriver digitala analytikern och författaren Brian Solis](#), från Altimeter Group:

”Olikt de primitiva applikationer vi ser i tidigare inkarnationer av chatt-bottar, representerar Watson början på en mer sofistikerad typ av kognitiva plattformar. I slutänden bereder detta väg för avancerade kundupplevelse-initiativ och mer. Under tiden, förvänta er att se kognitiva plattformar från Salesforce, Microsoft, Amazon och fler i den närmsta framtiden.”

Så används Watson i dag – 3 exempel

Watson är bara i början av sin karriär, men visar redan prov på enorm förmåga. Här följer tre exempel på olika typer av insatser från Watson. Vilka liknande tjänster vill ni erbjuda era kunder eller dra nytta av internt?

Gör Watson till ett superbiträde i butiken

Amerikanska shoppingjätten Macys har nyligen lanserat appen Macy's On Call, som använder Watsons kraft. Kunderna ställer frågor på helt naturligt språk och får svar relaterade till produkter, tjänster och faciliteter i Macys butiker. Tänk dig alla gånger du ställt en fråga till personalen i en butik – på Macy's frågar du nu istället Watson, via appen. Styrkan är som sagt tudelad; att appen förstår är stort, men den är inte bara ett dött uppslagsverk, utan tack vare Watson lär den sig och förbättrar sig för varje kund som ställer en fråga.

Tänk om ni hade en digital kundtjänstarbetare som förstod naturligt språk och kom ihåg allt alla kunder någonsin sagt?

Designa en kampanj med bara rösten

[I en intervju med Forbes](#) berättar IBM:s Harriett Green, General Manager för Watson Internet of Things, om hur en person på deras Design Studio-avdelning gjorde en marknadsföringskampanj ensam, med Watson och sin egen röst som enda verktyg. Den anställda beskrev sin målgrupp för Watson, som svarade med förslag på målgrupper och det innehåll som skulle tilltala dem mest. Watson kunde till och med väga in faktorer som vädret på vissa platser för att justera kampanjen.

Tänk om er marknadsföringsavdelning kunde berätta om sin nästa kampanj för datorn och se resten bara hända?

Ställ rätt diagnos med Watsons kunskap

[American Cancer Society](#) skapar med hjälp av Watson vad de kallar en Virtual Cancer Health Advisor, som ska ge unikt anpassade råd och information till personer som drabbats av cancer. Med hjälp av Watson kan denna Health Advisor samordna och sälla i mängder av forskning om cancer. IBM uppskattar att 80 % av hälsodata i dag är *”osynlig”* eftersom den är ostrukturerad, t.ex. forskningsrapporter. Återigen: Watson kan läsa det.

Tänk om du hade en kognitiv plattform som assistent, men bad den läsa lika många miljoner sidor forskning och data om kundupplevelse och marknadsföring?

Vad gör ni när Watson gör grovjobbet?

Eftersom kognitiva plattformar som Watson är och kommer att bli så kraftfulla, ställs frågan konstant i diskussioner världen över: Tar datorerna våra jobb?

Ja, det gör de – så att vi kan gå vidare till andra jobb, som kräver mänsklig intelligens och kreativitet. Precis som att bonden en gång i tiden kunde börja fokusera på annat när maskiner tog över komjölkningen.

Med kognitiv IT á la Watson lämnas mycket av “grovjobbet” med kundupplevelsen till datorn. Att samla in och gå igenom data, hitta och sortera insikter, mata ut enkäter till kunder och gå igenom svaren – allt sådant blir sakta men säkert en minne blott för dig. Istället kan du fokusera på det kreativa. Mjukvaran serverar datan och insikterna – du och ditt team tänker ut lösningarna.

Ordet predictive – förutseende – [har varit på tapeten senaste året](#). Men ingen kognitiv IT-plattform eller ens en fullvärdig AI kan förutse framtiden. Predictive handlar om att datorer som Watson kan servera dig så mycket data om konsumenter från så många källor, att du med större säkerhet kan gissa vad de kommer att efterfråga och i slutändan välja. Förutsägelserna kommer att bli bättre och bättre i takt med att datamängderna ökar, så det är ytterligare en kraftfull aspekt av kognitiva plattformar och big data i samspel.

Konkurrensen hårdnar när alla får superkrafter

Vart leder allt detta?

Bra CX är en konkurrensfördel, det har vi skrivit om tidigare i den här boken. Ännu viktigare kommer det bli i takt med att teknik blir mer allmängiltigt och lättillgängligt, kunskap mer öppen. Tänk när fler och fler får tillgång till superkrafter likt Watsons. När ni och era konkurrenter med några klick kopplar upp er mot samma kraft, handlar det inte i första hand om skaffa sig bäst data och insikter. Istället är er udd gentemot konkurrensen att ni skapar den bästa kundupplevelsen utifrån tekniken.

Kundernas krav på de lösningar ni utvecklar och implementerar i kundupplevelsen, kommer samtidigt att öka. Så för oss alla som vill leverera starka kundupplevelser handlar det om att fokusera sig på kreativiteten. Hur vi organiserar oss, hur vi vågar agera. Det ställer nya krav, kräver fokus på målmedvetet kreativt arbete med kundupplevelsen.

Kognitiv teknik är bara i sin linda. Se den som internet. När internet var i dagisåldern, på 90-talets mitt, använde vissa företag internet, andra inte. I dag är det ingen fråga, ingen konkurrensfördel att säga att man använder internet. Utan frågan är hur. Så: Hur kommer kognitiv IT att revolutionera er kundupplevelse?

SANNINGENS MINUT FÖR DIN KUNDUPPLEVELSE - BETALNINGSTILLFÄLLET

Om du inte har identifierat den svagaste länken i din kundupplevelse bör du göra det nu. Så länge du inte lyckas stärka den är de resurser du lägger på att stärka andra länkar i kundupplevelsen nämligen till stor del bortkastade.

Vi ska ge dig ett par bra glasögon. Glasögon som kommer hjälpa dig att multiplicera effekterna av dina ansträngningar när du bygger din kundupplevelse.

Se kundupplevelsen som ett system som existerar under kedje-logikens regler. Det enda du egentligen behöver förstå med sådana system är att de alltid begränsas av sin svagaste länk, vilket innebär att systemet inte kan bli bättre om du inte lyckas identifiera och stärka just den länken.

När den svagaste länken i ett system utsätts för påfrestningar har vi kommit till sanningens minut: håller den eller inte?

Du kan inte göra din kundupplevelse bättre om du inte vet var din svagaste länk finns. Det här får en del intressanta följder.

Alla resurser du satsar på länkar i systemet som inte är den svagaste får en onödigt begränsad effekt. Sådana satsningar är många gånger till och med negativa för systemet som helhet eftersom de snor viktiga resurser och använder dem till någonting som inte förändrar helheten på ett positivt sätt.

Det här är i grund och botten enkel logik, men kedje-logikens natur har satt käppar i hjulet för långt mer avancerade system än din kundupplevelse. Behåll de här glasögonen på.

Den vita röken ovanför Kennedy Space Center

I luften ovanför Kennedy Space Center kunde den som vände upp huvudet mot himlen den 28 januari 1986 se en pelare av vit rök. Sekunderna tidigare hade heta gaser tuggat sig igenom Challengers bränsletank och tvingat 700 ton flytande syre och väte att rusa in i varandra och antända. Challenger exploderade 73,2 sekunder efter att ha lämnat startplattan, strax efter regnade de söndersmulade resterna ner från den klarblå himlen mot det svarta havet. Sju personer omkom i olyckan.

Efteråt hittade teknikerna den svaga länken i systemet Challenger: en liten gummipackning som på grund av kall väderlek hade förlorat sin elasticitet. De resurser som NASA plöjt ner i Challengers otaliga länkar hade plötsligt inget värde på grund av den svagaste länken: en o-ring som brast när sanningens minut var inne.



Bristerna i gummibiten i Challenger gjorde alla andra ansträngningar onödiga. För kedjelogiken säger att det inte finns någon poäng med att bara stärka några av länkarna i en kedja, och sällan har det väl varit så förödande som i fallet med “pride of our nation” som Reagan kallade färjan och dess besättning.

Nu till huvudfrågan: Vilken är o-ringen i din kundupplevelse?

O-ringen i kundupplevelsen

Följderna när kundupplevelsen brister på grund av kedje-logik är inte lika förödande som olyckan vid Kennedy Space Center 1986, men logiken är densamma: om du är svag på en punkt får hela systemet lida.

Hur gör du då för att hitta din o-ring och fixa den?

Först och främst har det aldrig varit lättare att skapa starka länkar i kundupplevelsen sett till den teknik som finns. Du kan enkelt justera nästan alla länkar för just dina kunders upplevelse. Men som vi har lärt oss är “nästan” inte tillräckligt, och i värsta fall receptet för en katastrof.

Ditt jobb är att hitta de svagaste länkarna, och satsa resurserna där. Att hitta din o-ring. Den klart största o-ringen i kundupplevelse-världen just nu är fakturan. Förmodligen är den även din o-ring. Ingen annan del av kundupplevelsen är lika eftersatt eller har stått lika stilla i den tekniska utvecklingen. Dessutom är fakturan den länk som är mest utsatt för påfrestningar då kunderna utvärderar hela sin affär just här.

En stor del av möjligheterna vi har fått genom ny teknik, nya affärsmodeller, nya sätt att tänka och ökat fokus på kundernas upplevelse, slösas bort när fakturan hamnar framför kunden: ett dött, kallt, opersonligt krav på betalning.

Bygg världens bästa webbplats, utveckla en perfekt app, hyr in jordens mest kompetenta kundtjänstpersonal – inget av det här spelar någon roll om fakturan fortfarande är samma döda, kalla, opersonliga krav. [Fakturan är indrivaren som ingen vill ha att göra med.](#) Så hur fixar du den?

Så här fixar du din o-ring

Att fixa ett problem börjar med att ställa rätt diagnos. Om fakturan var en patient hade hon förmodligen diagnostiserats ungefär så här:

Du har ju mycket som talar emot dig: dels har folk lärt känna dig som en opersonlig indrivare som knackar på dörren i tid och otid, dels är du den enda som fortfarande inte har lärt dig att vara trevlig med människor eller ge dem värde. Vi skulle säga att du är elak, helt i onödan.

Medicinen då? Vad sägs om en liten mix av det här:

- förklara vad kunden har lagt sina pengar på
- hjälpa kunden att få ut mer av sitt köp
- personifiera hela fakturan så att kunden känner sig sedd
- göra det lätt för kunden att fråga saker direkt på fakturan erbjuda fler saker som logiskt hänger ihop med det som kunden redan köpt
- gör fakturan enklare både i innehåll och utformning
- göra fakturan enklare att betala för kunden

Allt det här bygger en starkare relation till kunden. [Transaktionskommunikation](#) när den är som bäst. Raketen når rymden eftersom o-ringen håller tätt.

Förtjänar du dina kunders pengar?

När alla länkar i din kundupplevelse är starka kan du känna dig mer säker på att systemet håller. Först nu är det dags att byta strategi från att satsa resurserna på att laga de svagaste länkarna till att lägga dem där du får mest effekt för ansträngningarna. Så var är det?

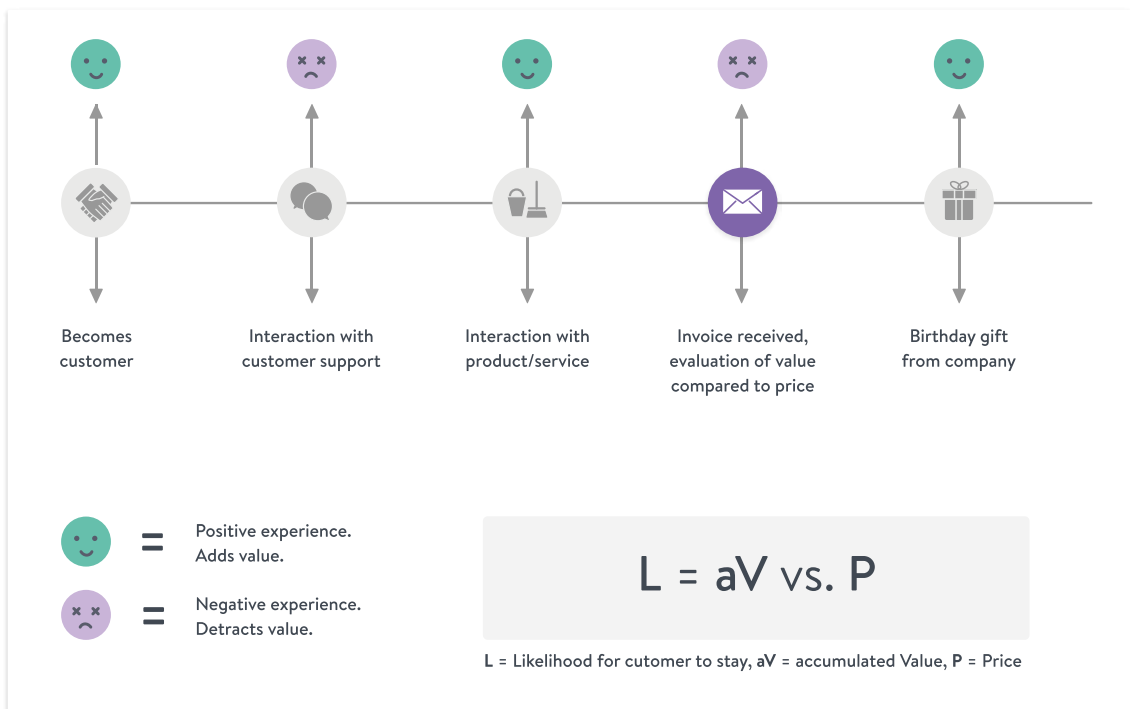
Chansen är stor att även det är fakturan, helt enkelt eftersom fakturan är den enda eller åtminstone den mest frekventa kontaktytan som många företag har med sina kunder. Därför är det viktigt att visa att du bryr dig om mer än deras pengar – annars kommer deras pengar hamna hos någon som bryr sig mer.

En intressant parentes är att uppsidan vid betalningstillfället så som de flesta företagen traditionellt har behandlat det är extremt låg: i bästa fall stämmer allting för kunden som då kan betala. När en kontaktyta begränsas till bara funktion går varumärket miste om en viktig chans att väva in till exempel strategi och emotion. Eller för att uttrycka det i lite enklare termer: företaget tar inte chansen att skapa en relation med sin kund. Fakturan är också den kontaktyta där kunden ställer sig en avgörande fråga, nämligen “är det värde jag får värt de pengar jag betalar?” Det är sanningens minut för kundupplevelsen, där och då avgörs om det samlade värdet av dig som leverantör är vad din kund förväntat sig.

Betalningstillfället är alltså en sorts naturlig utvärdering av den relation du har lyckats bygga med kunden. Formulerat som en hypotetisk lag skulle det kunna se ut så här:

Varje enskild interaktion som en kund har med ditt företag kommer antingen att lägga till eller ta bort från det värde kunden associerar med dig.

När kunden får en faktura från dig kommer hon att jämföra priset på fakturan med värdet du har lyckats bygga upp i hennes medvetande. För att hon ska fortsätta vara din kund måste hennes upplevda värde av dig vara högre än priset hon ska betala. Hon måste alltså känna att det är värt det.



Sedan blir det mer komplicerat eftersom olika typer av interaktioner ger eller tar olika stort värde. Ett nyhetsbrev har till exempel mindre möjlighet att ge värde än ett telefonsamtal med kundtjänst, men också alltså mindre risk att ta värde.

Kontakter med din kundtjänst eller upplevelser med din tjänst, produkt eller faktura är alla exempel på interaktioner där det oftast behövs mycket lite för att pendeln ska svänga åt något av hållen och ge eller ta stort värde.

Förenklat menar vi att ju närmare din tjänst eller produkt interaktionen befinner sig, desto större värde kan den ge eller ta. Det här betyder att det inte räcker med att skapa fler positiva upplevelser än negativa i absoluta tal, utan att det istället handlar om att skapa rätt positiva upplevelser och undvika att misslyckas på fel ställen i kundupplevelsen.

Lägg därefter till det här resonemanget ytterligare en dimension: tid. Upplevelser som din kund har färskare i minnet bidrar med hela sitt värde, medan upplevelser som ligger längre bakåt i tiden försvagas och bidrar därför inte lika mycket. Den här effekten är en starkt bidragande orsak till att fakturan är en så stark del av kundupplevelsen. Fakturan är ju nämligen den interaktion som äger rum exakt i det ögonblick som din kund gör den här värderingen. Detta är sanningens minut för din kundupplevelse.

Och den upplevelse du skapar för din kund vid betalningsögonblicket påverkar alltså enormt mycket.

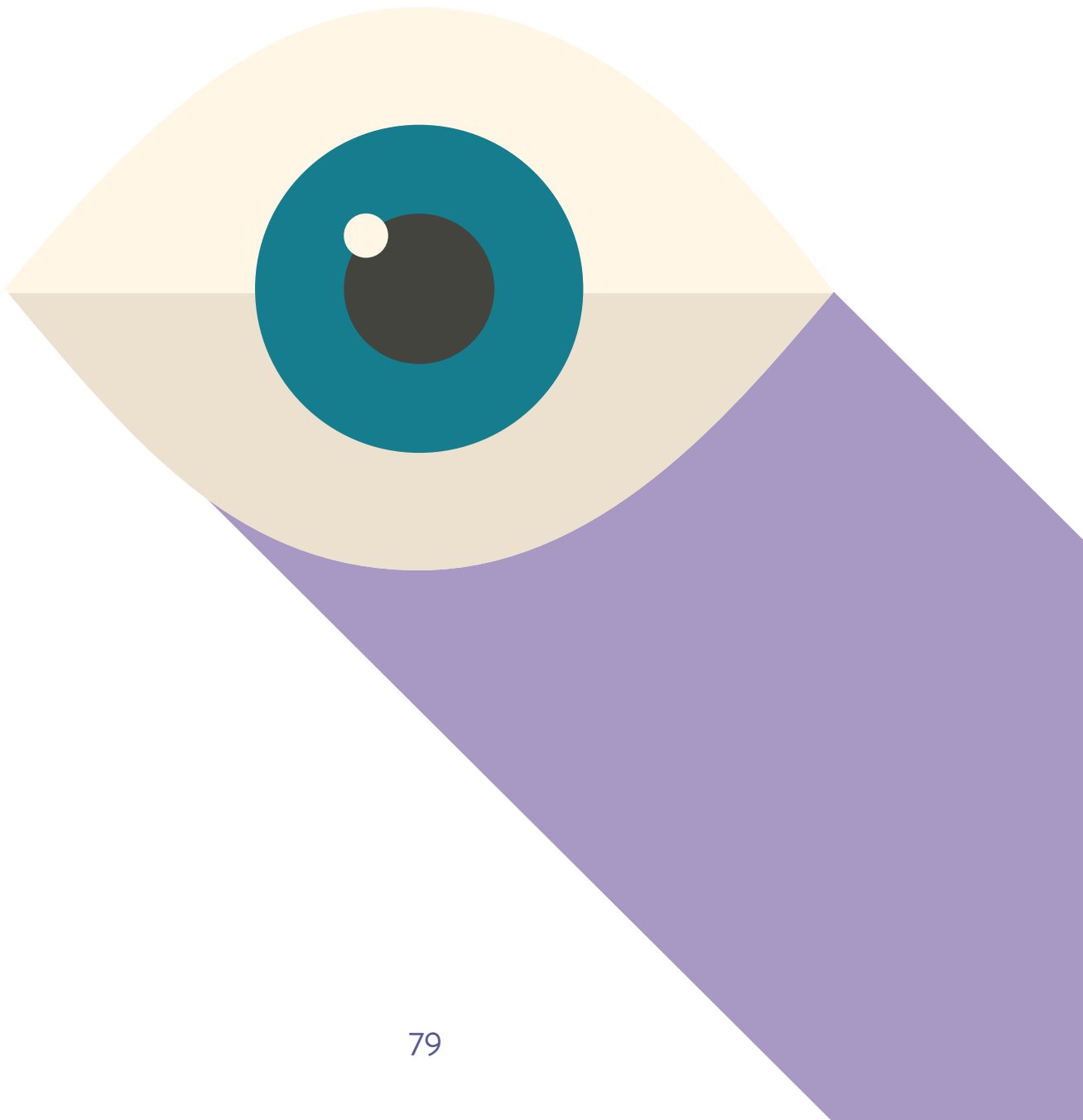
Utfasnings-effekten

[Churn](#) is a big deal. Att inte ge betalningsögonblicket tillräckligt med kärlek leder till vad vi kan kalla en utfasnings-effekt. Utfasningseffekten är osynlig, men innebär att för varje gång en kund upplever att priset är högre än värdet förflyttas kunden ett steg närmare den punkt där hon eller han helt enkelt byter ut dig mot någon annan.

Lyckas du istället kommunicera på ett relevant värdeskapande sätt vid betalningstillfället kan du befästa och stärka relationen. Här finns alltså utrymme för att minimera risken för churn, eller utfasning som vi kallar det.

[Här får du ett konkret case](#) på hur ett av våra största telekombolag ovetandes fasade ut en kund utan att ens förstå att det var det de gjorde.

Det finns alltså många anledningar att ägna betalningstillfället lite extra uppmärksamhet.



MÖT MANNEN SOM VILL BEFRIA OSS FRÅN DÅLIGA KUNDUPPLEVELSER

Transformator Designs grundare berättar om att designa tjänster med hjälp av kundens fantasi och om hur svensk tjänstedesign föddes vid en skatepark på Fryshuset. En av våra medarbetare på marknadsavdelningen, Per Lundgren, träffade Daniel Ewerman på ett café i Stockholm.

Det är den 27 april 2016, men känns mer som höst än vår när jag kliver av tunnelbanan vid Medborgarplatsen på Södermalm i Stockholm. Gatorna är mörka efter regnet, folk passerar på båda sidor när jag går upp för Götgatan. Jag är en kvart tidig, fryser men vill inte skynda för mycket. Transformator Design, tjänstedesignbyrå som Daniel Ewerman grundade för 16 år sedan ligger bara en bit bort, vid klädbutiken Monki.

För ett halvår sedan fick jag Daniels bok [Kundupplevelsen](#) av en vän som jobbar som tjänstedesigner. Han krävde att jag skulle läsa den inför ett projekt vi skulle göra tillsammans. Jag hade egentligen inte tid men gjorde det ändå, på mobilen så fort jag fick några lediga minuter under de kommande dagarna.

Boken förändrade i viss utsträckning mitt sätt att tänka och jobba. Sedan dess har Ewerman känts viktig för mig på något sätt.

Som en förberedelse för vårt möte såg jag för några dagar sedan en föreläsning med honom på Youtube. Jag ville få en känsla av hur han var, hans sätt att prata och förklara saker. Jag såg honom prata om kundfokus, att den som förstår kunden bäst och kan översätta insikterna i erbjudanden blir en vinnare. Han pratade om att missnöjda kunder är starkare än organisationer och att nöjda kunder är billigare än tåliga kunder. Pedagogisk och begriplig, precis som i boken.

Han pratade också om hur mycket roligare det är att jobba i en organisation som kunderna gillar och att han aldrig någonsin träffat en enda människa på ett enda utvecklingsmöte som inte vill att saker och ting ska bli bra för kunden, men att kunden ändå nästan alltid glöms bort på vägen. Istället löser de flesta organisationer bara sina egna problem. Alla vill, men det är svårare än vad det låter. Vem känner inte igen sig i det?

När jag dykt djupare i processerna, modellerna och tänket som genomsyrar tjänstedesign-fältet har jag alltid, förr eller senare, hamnat hos just Ewerman. Han verkar på sätt och vis ha dragit igång alltihop, hela tjänstedesign-vågen som har gett oss begripliga och lättanvända myndighetstjänster. Därför känns det spännande att få träffa och intervjuja just honom.

Jag fortsätter uppför Götgatsbacken och tänker på svenska organisationer som just i detta nu digitaliserar sina organisationer, men utan att tänka särskilt mycket på kunderna. Där finns det mycket att lära av våra tjänstedesigners. Digitaliseringen blir meningslös om den inte görs utifrån riktiga behov från riktiga kunder. När jag kommer över krönet på Götgatsbacken ser jag Monki. Snart står jag i hallen på Transformator Design. Daniel möter mig i dörren.

***”Jag vill inte ägna mitt liv
åt att designa ytterligare
en brödrost”***



Daniel Ewerman är lång med svart skägg och långt hår, håller en kopp te med båda händerna. Han ser närvarande ut på något sätt, inte alls så stressad eller upptagen som jag tänkt mig och frågar om det är okej att vi sätter oss på ett café i närheten för intervjun.

Trots att klockan bara är nio spelar de hög jazz på caféet. Två kostymklädda män överröstar musiken vid ett bord nära kassan, slår med nävarna i bordsskivan och har sig. Det doftar från bullarna bakom disken. Vi beställer något att dricka, sätter oss vid ett litet bord och börjar prata.

När det kommer till tjänstedesign verkar alla spår leda tillbaka till dig och Transformator Design. Hur började allt?

- Egentligen började det 1995 när jag gick tredje året som industridesigner på Konstfack. Sommaren innan hade jag turnerat med mitt band i USA. Jag såg vad som hände då i Kalifornien och framförallt i Silicon Valley med tekniken.

Det var i den vevan som GPS:en, mobiltelefonerna och digitalkamerorna kom, men allting utvecklades ur ett tekniskt perspektiv. Jag funderade mycket under resorna på om man inte kunde jobba åt andra hållet också, alltså utifrån vad människor faktiskt vill ha tekniken till.

Vad hände med de tankarna när du kom tillbaka till Sverige?

- När jag kom hem igen kände jag mig omotiverad på Konstfack så jag tjatade mig till en praktikplats på Telia. De hade en korridor på den tiden, en forskningsavdelning full av sköna människor som gjorde massor av spännande saker, som jobbade med framtiden. De utvecklade Comhem och passagen bland annat i den där korridoren.

Men fortfarande ur ett teknikperspektiv?

- Precis. Men jag hade en idé om att man borde kunna ta fram någonting som triggar människors fantasi, någon form av triggermaterial. Jag ville ta reda på vad som händer när jag visar en grej, vad människor tillskriver den för lösning.

Så vi gjorde någonting som såg ut som en mobiltelefon, packade ner den och åkte till Fryshuset. När vi kom dit gick vi fram till skateboard-kidsen och visade den här grejen, sedan frågade vi vad de trodde att det var, och sa att vi själva inte hade någon aning. De började vrida och vända på den här lilla lådan.

Vi trodde att de skulle sätta den mot örat som en vanlig telefon, men det gjorde de inte. Istället började de prata om att kunna filma varandras trick och göra tummen upp om man gillade något, och det här var alltså långt innan man kunde göra något sådant med mobiltelefoner. Då trillade min polett ner rejält och jag visste att det var såhär jag ville jobba, extremt kunddrivet. Det blev starten för Transformator.

Började ni jobba med tjänstedesign direkt?

- Från början jobbade vi med produktdesignstrategi. En av våra första kunder var Scania. Vi åkte ut i Europa och träffade massor av deras kunder som vi trodde ville köpa lastbilar. Ganska snart fattade vi att det de egentligen ville göra var att använda lastbilar, inte köpa. För mig blev det lite av en identitetskris, jag var så inne på varan och tyckte att tjänsten var lite flummig och obegriplig. Samtidigt trodde jag mycket på det här sättet att förhålla mig till kund.

Där och då började jag känna att det egentligen inte handlar om en vara, utan om en tjänst. Så vi började ta fram metoder för att jobba med tjänster, vi lånade en del från industridesign-processen och började med en väldigt tidig version av kundresan.

Så du upptäckte att det kunddrivna arbetssättet fungerade även för tjänster.

- En produkt är här och nu, en tjänst är utspridd i tiden. Om man skruvar isär en mobil och sprider ut den i tiden blir det en tjänst. Du kanske upplever knappen nu, skärmen om två timmar och baksidan av telefonen när du går i pension. Det var min insikt för vad som skiljer en vara från en tjänst. Vi började alltså jobba i tre dimensioner men blev tvungna att lägga till en fjärde: tiden. För att hantera det började vi hitta på en kundresa.

Sedan började vi jobba med Sandvik. Det blev samma grej där. Det var inte skärstålet i sig det handlade om, utan hela tjänsten. Efter det gjorde vi samma sak med Securitas och hela tiden blev allting bara roligare och roligare. Jag gick igång på hela tjänstifieringen.

Var ni ensamma om att jobba på det här sättet då?

- Vi hade inga föregångare, åtminstone inte som vi kände till. Folk tyckte till och med lite synd om mig, la huvudet på sne och tyckte att jag väl inte hade varit så tokig på att rita produkter, men jag kände att världen förmodligen inte skulle bli så mycket bättre om jag ägnade mitt liv åt att designa ytterligare en brödrost. Sedan 2005 hittade jag en byrå i England som hade gått samma väg som oss. Det var fantastiskt. Plötsligt kunde vi åka på konferenser och vi hittade ett nätverk som började ta form.

I dag pratar många om kundupplevelsen, men hur har ni genom åren lyckats motivera organisationerna att bry sig om den och satsa på den?

- Ledningen har oftast runt 5 grejer på sin agenda, inte mer. Det kan vara kostnadsbesparingar, förtroende och kanske hur de ska få upp kundernas lojalitet. Det första man behöver göra är att koppla kundupplevelsen till det som finns på agendan. I en organisation där man inte kan koppla kundupplevelsen till det som ledningen tycker är viktigt är det inte lönt att göra något. Men i de flesta fallen kan man göra den kopplingen. Ta besparingar till exempel, då kan man kolla på vad det egentligen är som kostar. Ofta hittar man stora kostnader i att företaget får många samtal till kundtjänst, då får man kolla vart de samtalen kommer ifrån. Det handlar om att bygga upp en logikkedja, om att koppla ihop saker och ting.

Sen då, när man ska börja jobba, vad utmärker en duktig tjänstedesigner?

- Man ska inte vara individualist utan samarbetsmänniska. Man måste ha en stor empatisk kompetens, förmågan att förstå en annan människas liv och värderingar. Det här bör även vara parat med en vilja att lösa problem, en innovativ förmåga. Dessutom behöver man ha förmågan att se mönster. Det akademiska förhållningssättet är ju i regel att analysera något. Tänk dig att vi har en godisskål här på bordet framför oss. Då är det vanliga att man bestämmer sina kriterier, kanske utifrån smaker eller former, och sedan att man börjar sortera utifrån det. Men om man analyserar utifrån förutbestämda kategorier på det här sättet får man inga nya insikter.

Hade vi gjort det med skateboard-kidsen på Fryshuset hade vi varit helt körda. Det handlar istället om att titta på godisskålen och försöka se mönster. Vilka förtätningar finns? Sedan tar man bort allt annat och fokuserar på just förtätningarna.

När ni har gjort det här då, vad blir leveransen till kunden?

- För oss är någonting som vi kallar för tjänstekartan en jätteviktig leverans. Där ser man allt. Där kan man gå in och se vad man borde förbättra i t.ex. kundtjänst eller på webben. Det är basen i vår leverans, om man liknar en tjänst med en orkester är tjänstekartan noterna som visar alla i orkesterdiket vad de ska spela. Sedan levererar vi koncepten i tjänstekartan. De kan vara ganska djupt beskrivna. Ibland ett talmanus för hur något ska gå till, andra gånger har vi till och med tagit fram underlag för regeringsbeslut för att lösa något. Det handlar om att inte ta något för givet.

Jag är noggrann med att runda av samtalet efter en timme, men han säger att det är lugnt, att vi kan snacka lite till. Jag väljer ut några sista frågor, mest om ekonomiavdelningen och fakturering eftersom jag skriver det här reportaget för Billogram.

Vi pratar om varför kundupplevelsen runt fakturan ser likadan ut som den gjorde för 20 år sedan. Han menar att det kan bero på att fakturan ligger så sent på kundresan, men också att den ligger sent i företagets interna process.

Traditionellt har företagen satsat stora summor på sådant som kommer tidigt i kundupplevelsen. Han lyfter fram ett exempel med pensionsbolag som satsade stort på dyra reklamfilmer på bästa sändningstid, men som sedan inte satsade nästan någonting på det pensionsbrev som senare kom ut i folks brevlådor.

De senaste 5–10 åren har det enligt Daniel skett en radikal förändring. Det är mycket färre påkostade reklamfilmer och mycket bättre pensionsbrev. När det kommer till fakturan tror han också att många inte har förstått dess funktion som kundmötespunkt, att den är den enda relationen som många har med till exempel sitt elbolag. Vi pratar om det här en stund till, sedan tackar vi för oss.

Efter snacket vill jag testa en tjänst som han varit med och designat. I en del av samtalet som inte finns med i den här texten berättar han att de hjälpte Systembolaget att förbättra kundupplevelsen på ett sätt som inte skulle leda till att mer alkohol såldes. Han pratar om hur personalen har lärt sig att dela in besökarna i grupper utifrån vilket beteende de visar upp i butiken och hur de sedan bemöter kunderna utifrån det här beteendet. På vägen hem går jag in på Systembolaget för att se om det han säger stämmer. Det gör det. Och dyrt blir det.

Per Lundgren

språkkonsult och medarbetare på Billograms marknadsavdelning.

FRÅN TRANSAKTION – DET HÄR ÄR

SÅ HÄR SER WIKIPEDIAS DEFINITION PÅ FAKTURA UT IDAG

Vi på Billogram pratar en hel del om kundupplevelsen. Det är för att det ligger oss väldigt varmt om hjärtat. Hela vår tjänst, med webbfakturan som utgångspunkt, är skapad för att stärka kundrelationer genom en bättre kundupplevelse.

Definition av faktura skriven av [Wikipedia](#):

En faktura är ett bokföringsverifikat, momsredovisningsunderlag och ett skriftligt krav på betalning genom vilket fordringsägaren (borgenären) kräver betalt från den betalningsskyldige (gäldenären).

ON TILL RELATION R BILLOGRAM

VI SKULLE VILJA ATT DEN SÅG UT SÅ HÄR

Fakturan är ju faktiskt den enda kontaktpunkten som du säkert vet att du kommer att ha med alla dina kunder. Alla dina kunder kommer inte besöka din FAQ-sida. Alla kommer inte ringa din kundtjänst. Men varenda en av dina kunder kommer att få en faktura från dig. Vi tycker inte att fakturan ska vara bara ett verifikat, ett krav på pengar. Vi tycker att det är smart att se till att denna enda säkra kontaktpunkt blir en positiv del av kundens upplevelse. Fakturan kan – och borde – vara en yta för relation. Så tänkte vi, och resultatet blev en webbfaktura.

Vår definition av en faktura

“En faktura **delas** på webben och är en **mötesplats** för att utveckla en affärsrelation mellan säljare och köpare där båda parter tar ett **gemensamt ansvar** för en affär.”

Läs mer om oss

och vår drivkraft på

billogram.com/why